



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Internt varumärkesarbete inom tjänstesektorn

- En fallstudie av Handelsbanken i Luthagen

Internal branding in the service sector

– A case study of Handelsbanken in Luthagen

Noor Al Amin, Amanda Armstrand & Rasmus Svedberg

**Internt varumärkesarbete inom tjänstesektorn
– En fallstudie av Handelsbanken i Luthagen**

Internal branding in the service sector
– A case study of Handelsbanken in Luthagen

Noor Al Amin, Amanda Armstrand & Rasmus Svedberg

Handledare: Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2015

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 926

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: internt varumärkesarbete, internal branding, organisationskultur, vision,
intern kommunikation.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Författarnas tack

Vi vill börja med att tacka vår handledare Hanna Astner, lärare och doktorand vid Institutionen för ekonomi vid Sveriges lantbruksuniversitet, för den vägledning och det stöd vi har fått under arbetets gång. Vidare vill vi rikta ett stort tack till Birger Kristiansson som är kontorschef på Handelsbanken i Luthagen, samt medarbetaren Eriksson, för den tid de har avsatt för våra intervjuer. Slutligen vill vi tacka Michaela Armstrand och Marina Monir som hjälpt till med korrekturläsning samt feedback under hela processen.

Uppsala, den 9 juni, 2015

Noor Al Amin, Amanda Armstrand & Rasmus Svedberg

Abstract

Today, many companies find themselves in a competitive environment and are therefore trying to find a competitive advantage in the market. A competitive advantage can for example be to have a strong brand, which can be achieved by managing/engaging of the internal brand. The company employees play a significant role in the service sector as they may affect customers' and stakeholders' approach to the organization and its brand through their interaction with the customers. The purpose of this study is to examine how the employees in companies of the service sector relate to and engages with their internal brand. The study has an inductive approach and the shape of a qualitative case study, Handelsbanken in Luthagen, Uppsala, is the company that has been studied.

In the study a theoretical framework, which includes internal branding, culture, vision and internal communication, is presented. The conclusion of the study is that the culture, vision and the internal communication affects the internal branding of Handelsbanken. The different aspects also have an impact on each other. Another conclusion is that a company can relate to its internal branding by taking into account that culture, vision and internal communication need to interact and have a consensus when they affect each other.

The theoretical framework has been selected to contribute to the theory of internal branding. Previous research has primarily focused on the interaction between the brand and the customer. In this study the focus is on the important aspects of internal branding work.

Sammanfattning

Idag upplever många företag att de befinner sig i en konkurrensutsatt miljö vilket har lett till att det blivit allt viktigare att skapa sig konkurrensfördelar på marknaden. En konkurrensfördel kan vara att ha ett starkt varumärke och detta kan fås genom att arbeta med att förstärka det interna varumärket. Detta läggs det extra fokus på inom tjänsteföretag då de arbetar med att skapa långsiktiga relationer med sina kunder men även med de anställda. Medarbetarna spelar en betydande roll då de genom sin interaktion kan påverka kunder och andra intressenters förhållningssätt till organisationen och dess varumärke. Om det interna varumärkesarbetet är bristande och de anställda inte förstår och accepterar visionerna som ska förmedlas blir det svårt att förmedla varumärket till de externa intressenterna. Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetarna i ett företag inom tjänstesektorn förhåller sig till, och arbetar med sitt interna varumärke. Studien har en induktiv ansats och baseras både på en litteraturstudie och en kvalitativ fallstudie av Handelsbanken i Luthagen, Uppsala. Empiri från intervjuer med två anställda på kontoret ligger till grund för val av teori och den diskussion som genomförs.

I studien kommer ett teoretiskt ramverk som omfattar internt varumärkesarbete, organisationskultur, vision och intern kommunikation att presenteras. Internt varumärkesarbete handlar om att få medarbetarna att leverera det önskade varumärket till kunder samt sprida det inom organisationen. Organisationskultur är medarbetarnas gemensamma syn på organisationen och en annan central del inom det interna varumärkesarbetet är visionen. Detta då de anställda behöver förstå visionen för varumärket för att kunna representera och leverera det på ett representativt sätt gentemot de externa kunderna. Den interna kommunikationen är en förutsättning för ett starkt varumärke i längden. Slutsatsen av studien är att organisationskultur, vision och intern kommunikation påverkar det interna varumärkesarbetet men även att aspekterna påverkar varandra. Ytterligare en slutsats är att ett företag kan förhålla sig till sitt interna varumärkesarbete genom att ta hänsyn till att de olika aspekterna behöver samverka då de påverkar varandra.

Det teoretiska ramverket har valts ut för att bidra till teorin kring internt varumärkesarbete. Tidigare forskning har främst fokuserat på samspelet mellan varumärket och kunden. Denna uppsats har valt att rikta in sig på viktiga aspekter för det interna varumärkesarbetet.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUKTION | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEM | 2 |
| 1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR | 3 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | 3 |
| 1.5 STUDIENS STRUKTUR | 4 |
| 2. METOD | 5 |
| 2.1 LITTERATURGENOMGÅNG | 5 |
| 2.2 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD | 5 |
| 2.2.1 Val av bransch och organisation | 6 |
| 2.2.2 Intervjupersoner | 6 |
| 2.3 DATAINSAMLING | 7 |
| 2.4 TROVÄRDIGHET | 8 |
| 2.5 ETIK | 9 |
| 3 TEORI..... | 10 |
| 3.1 ATT HANTERA VARUMÄRKEN | 10 |
| 3.2 INTERNT VARUMÄRKESARBETE | 11 |
| 3.2.1 Organisationskultur | 12 |
| 3.2.2 Vision | 13 |
| 3.2.3 Intern kommunikation | 14 |
| 3.3 TEORETISK SYNTES | 16 |
| 4 EMPIRI..... | 18 |
| 4.1 EMPIRISK BAKGRUND..... | 18 |
| 4.2 INTERNT VARUMÄRKESARBETE | 19 |
| 4.2.1 Organisationskultur | 20 |
| 4.2.2 Vision | 20 |
| 4.2.3 Intern kommunikation | 21 |
| 5 DISKUSSION..... | 23 |
| 5.1 INTERNT VARUMÄRKESARBETE | 23 |
| 5.1.1 Organisationskultur | 24 |
| 5.1.2 Vision | 25 |
| 5.1.3 Intern kommunikation | 26 |
| 5.2 SAMMANFATTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL ETT TEORETISKT RAMVERK | 27 |
| 6 SLUTSATSER..... | 29 |
| 6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING | 30 |
| REFERENSER..... | 31 |
| BILAGOR..... | 36 |

1 Introduktion

I det företagsekonomiska ämnet ingår varumärkesstrategi, där bland annat varumärkesbyggande, som omfattar det interna varumärkesarbetet, är ett eget område. Den här studien handlar om hur ett företag inom tjänstesektorn förhåller sig till, och arbetar med sitt interna varumärke. I detta kapitel beskrivs först bakgrunden till studien vilken följs av en teoretisk och empirisk beskrivning av problemet. Därefter presenteras en redogörelse av syftet samt forskningsfrågor. Avslutningsvis beskrivs studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Ett starkt varumärke är ett sätt att skapa konkurrensfördelar (Punjaisri & Wilson, 2007). Konkurrensfördelar blir idag allt viktigare då många företag upplever att de befinner sig i en konkurrensutsatt miljö och därför försöker hitta sin konkurrensfördel på marknaden (King & Grace, 2008). Uppbyggnaden av ett starkt varumärke kan bidra till att särskilja företaget mot konkurrenter (King & Grace, 2008; Kay, 2006). För att kunna skapa sig konkurrensfördelar genom differentiering behöver företag framhäva hela företaget och inte bara sina produkter och tjänster (Hatch & Schultz, 2003). Enligt King och Grace (2008) har arbetet med att bygga upp ett starkt varumärke blivit en viktigare del i företagets långsiktiga strategi och Karlsson *et al.* (2008) hävdar att varumärket idag ofta ses som en av de mest värdefulla immateriella tillgångarna som ett företag kan ha.

Inom tjänsteföretag har det blivit allt viktigare att bygga upp ett starkt varumärke på grund av den ökade konkurrensen (Punjaisri & Wilson, 2007). Det handlar inom tjänsteföretag bland annat om att skapa långsiktiga relationer med de externa kunderna men även med de anställda, vilket har lett till att det interna varumärket har blivit en viktigare del i företagets arbete (Heide *et al.*, 2005). King och Grace (2008) hävdar att ett varumärke lika mycket representerar förhållandet en organisation har med sina anställda som förhållandet företaget har med sina kunder. De anställda utgör därför en viktig resurs för företagen i arbetet med det interna varumärket (Grönroos, 2013; Punjaisri & Wilson, 2007). Detta har gjort att de anställda spelar en strategiskt viktig roll i tjänsteföretagen då de kan påverka kunder och andra externa intressenters syn på organisationen, men även för dess varumärke genom sin interaktion med kunderna (Grönroos, 2013; Punjaisri & Wilson, 2007). Ett starkt internt varumärkesarbete kan leda till engagerade och lojala anställda eftersom de anställda då kan skapa en förståelse kring företagets varumärke och värderingar (Punjaisri & Wilson, 2007; Miles & Mangold, 2004). De anställda är viktiga i arbetet med varumärket och framförallt i arbetet med det interna varumärket.

Utöver de anställda är organisationskulturen en viktig del i det interna varumärkesarbetet (Bergstrom *et al.*, 2002). Schultz (i Bergstrom *et al.*, 2002) menar att processen med att bygga ett varumärke behöver börja med en förståelse för varumärket i organisationskulturen, för att sedan kunna leverera varumärket till kunderna. I arbetet för att få ut vad varumärket ska representera för kunderna är visionen viktig (Miles & Mangold, 2005; Harris & De Chernatony, 2001). Idag är det interna varumärkesarbetet i flertalet organisationer ineffektivt och komplicerat (Urde, 1994). En anledning till detta kan vara att företag väljer att definiera sina varumärken efter sina produkter och tjänster, men istället borde definiera varumärket

efter visionen (Urde, 1994). För att förmedla företagets idéer, värderingar och vision till de anställda behövs dock en välfungerande och utvecklad intern kommunikation (Harris & De Chernatony, 2001). Stafford *et al.* (2010) menar att en god intern kommunikation är ett krav för att företag ska kunna bli framgångsrika. Aspekterna kultur, vision och intern kommunikation är av betydelse i det interna varumärkesarbetet, och arbetet med det interna varumärket kan bland annat leda till en differentiering i banksektorn (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Banksektorn är en statligt reglerad tjänsteverksamhet, vilket har inneburit att olika banker tidigare har varit relativt lika gällande utbud och pris (Olsen, 1992). Även om dessa regleringar idag har luckrats upp, upplever många banker svårigheter i att differentiera sig gentemot sina konkurrenter (Echeverri & Edvardsson, 2012) då konkurrensen inom bankverksamheten har hårdnat (Olsen, 1992). De tjänster som bankerna erbjuder går enkelt att kopiera då det bland annat saknas juridiskt skydd för dem (Echeverri & Edvardsson, 2012). För att istället lyckas konkurrera behövs goda relationer mellan de anställda och kunderna (De Chernatony & Dall’Olmo Riley, 1999). Enligt Svenskt kvalitetsindex (SKI) (2014) undersökning är Handelsbanken en av de banker som hade nöjdast kunder år 2014 och en av anledningarna till detta uppges vara de anställda på banken. Handelsbanken har även flera gånger utsetts till en av Sveriges bästa arbetsgivare i Universums (www, 1, 2015) undersökning ”Sveriges Bästa Arbetsgivare”, där företagets egna medarbetare får utvärdera sina arbetsgivare. De får bedöma enligt bland annat kriterierna intern identitet, nöjdhet och lojalitet (www, Universums, 2, 2015; www, Universums, 3, 2015). Vidare hamnade Handelsbanken på en åttonde plats i 2013 års undersökning och i 2014 års undersökning hamnade de på en 19:e plats. De goda placeringarna menar Handelsbanken (intervju med Jurold i Universum, 2012) är ett resultat av det aktiva arbetet med det interna varumärket där de bland annat arbetar med att uppmuntra kreativitet och engagemang hos sina anställda.

1.2 Problem

För att ett företags varumärke ska kunna lyckas och nå framgång är det interna varumärkesarbetet lika viktigt som arbetet med det externa varumärket (Davies & Roper, 2010). Ett företags varumärke har blivit en allt viktigare del inom just tjänstesektorn (Papasolomou & Vrontis, 2006). I tjänsteföretag har de anställda en central roll i förmedlandet av varumärkeslöftet, då det är under interaktionen mellan kunden och den anställda som löftet antingen förmedlas eller inte förmedlas (Evanschitzky *et al.*, 2009). Ett företags framgång gällande varumärket är beroende av de anställdas uppträdande i samband med tjänsten (Punjaisri & Wilson, 2007). En tjänsteverksamhet där varumärket har stor betydelse är den finansiella sektorn, där bland annat bankväsendet ingår (Papasolomou & Vrontis, 2006). Då sektorn är homogen och konkurrensen har hårdnat har varumärket blivit en differentieringsfaktor för kunderna och i förmedlandet av detta spelar de anställda en central roll (Papasolomou & Vrontis, 2006). För att uppnå differentiering började bankerna arbeta med det interna varumärket (Papasolomou & Vrontis, 2006). Det arbetet kan bland annat leda till minskad omsättning av personal, nöjdare medarbetare, lojalare kunder samt ett bra rykte hos intressenterna (Evanschitzky *et al.*, 2009; Miles & Mangold, 2004). I längden kan det resultera i en ökad vinst samt tillväxt (Evanschitzky *et al.*, 2009). Heide *et al.* (2005) hävdar dock att om det interna varumärkesarbetet är bristande, och de anställda inte förstår och accepterar visionerna som ska förmedlas, blir det svårt att förmedla detta budskap till de externa intressenterna. Ett bristande arbete kan även leda till att de anställda inte levererar det

kunderna förväntar sig utifrån företagets marknadsföring (Mitchell, 2002) samt att onödiga kostnader uppstår för företaget (Grönroos, 2013). Arbetet med det interna varumärket är inte bara en intern fråga utan det kan även leda till förbättrade externa prestationer (Grönroos, 2013).

Tidigare forskning har mestadels fokuserat på att undersöka rollen som varumärket har från kundens perspektiv (Wilden *et al.*, 2010). De Chernatony (1999) menar att tidigare forskning främst har fokuserat på interaktionen och samspelet mellan varumärket och kunden. Studier inom internt varumärkesarbete har haft ett fokus på organisationsledning och konsultperspektivet framför ett medarbetarperspektiv (Evanschitzky *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). För lite forskning har gjorts för att se hur internt varumärkesarbete kan användas som verktyg för att få de anställda att kommunicera varumärket externt (De Chernatony *et al.*, 2006; Evanschitzky *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). De Chernatony (1999) styrker detta då forskaren anser att det finns en brist i litteraturen angående samspelet mellan varumärket och de anställdas roll.

Denna studie fokuserar på att fylla gapet som finns i hur det interna varumärket samspelar med de anställda. Tidigare forskning har främst fokuserat på samspelet mellan varumärket och kunden. Denna uppsats har valt att rikta in sig på viktiga aspekter för det interna varumärkesarbetet.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur medarbetare i ett företag inom tjänstesektorn förhåller sig till och arbetar med sitt interna varumärke. Detta för att bidra till teorin kring internt varumärkesarbete. Studien kan även fungera som vägledning för företag som arbetar med internt varumärkesarbete. Två forskningsfrågor har funnits vara viktiga:

- Vilka aspekter är viktiga för ett tjänsteföretag i det interna varumärkesarbetet?
- Hur påverkar dessa aspekter det interna varumärkesarbetet?

1.4 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till att studera Handelsbankens kontor i Luthagen, Uppsala, för att få en djupare insikt i ett tjänsteföretag. Inget fokus har lagts på Handelsbanken i Sverige som helhet, utan empirin har hämtats från två intervjuer på kontoret i Luthagen, dels av kontorschefen och dels av en medarbetare. Studien är därmed avgränsad till att förklara upplevelser från två personer på ett kontor. En konsekvens av detta är att resultatet inte blir generaliserbart för andra bankkontor, eftersom studien utförs i den unika kontext som kännetecknar Handelsbankens kontor i Luthagen. Dock är inte syftet med studien att den ska vara generaliserbar, utan detta är en kvalitativ studie som syftar till att ge rik information om ett fall, för att därifrån kunna föreslå möjliga teorier kring internt varumärkesarbete.

En induktiv ansats tillämpades i uppsatsen och efter litteraturgenomgången samt empiriinsamlingen framkom organisationskultur, vision samt intern kommunikation som relevanta aspekter att fokusera på. Uppsatsen är därmed avgränsad till att fokusera på just

dessas aspekter. Val av teori i uppsatsen kan göra att resultatet varierar, med andra ord kan denna studies teoretiska avgränsning begränsa studiens resultat.

Inget fokus har lagts på hur kunder uppfattar Handelsbankens interna varumärkesarbete eller varumärket i stort. Studiens syfte är att undersöka hur ett tjänsteföretag förhåller sig till och arbetar med sitt interna varumärke. För att uppnå det ses inte uppfattningar från kunder och andra externa intressenter som relevanta, då studien, som ovan nämnts, endast fokuserar på det interna arbetet med varumärket och inte det externa.

1.5 Studiens struktur

Kapitel ett i studien ger en introduktion till det valda ämnet, studiens syfte samt forskningsfrågor. Andra kapitlet redogör och motiverar den metod som använts under studiens genomförande. Tredje kapitlet presenterar den teori som har valts ut och avslutas med en teoretisk syntes. I det fjärde kapitlet presenteras företaget i en empirisk bakgrund, vilket följs upp av insamlad empiri. Kapitel fem innehåller en diskussion kring insamlad empiri utifrån den aktuella teorin. I det sista kapitlet, kapitel sex, redogörs för vilka slutsatser som kan dras utifrån studien och dess innehåll vilket avslutas med förslag till vidare forskning.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs metoden som har använts för att uppnå syftet och besvara frågeställningen. Först presenteras hur litteraturgenomgången har gått till, vilka val som har gjorts kring studieform och datainsamling. Avslutningsvis förs en diskussion kring uppsatsens trovärdighet och etik.

2.1 Litteraturgenomgång

Uppsatsen har en induktiv ansats, vilket, enligt Bryman och Bell (2013), innebär att empirin som har insamlats ligger till grund för den teori som presenteras och som sedan diskuteras i diskussionen. Processen med litteraturgenomgång och empiriinsamling har därför inte varit linjär då teorierna inte var klara från början. Exempelvis dök intressant empiri kring organisationskultur upp under empiriinsamlingen, vilket innebar att ett nytt perspektiv tillkom och därmed utvecklades litteraturgenomgången även efter insamlingen av empiri. Rubrikerna speglar de forskningsfrågor som finns i uppsatsen. Litteraturen som har tillämpats i uppsatsen består främst av vetenskapliga artiklar, men även av böcker och rapporter som anses relevanta inom området har använts. De databaser som har varit föremål för sökning av akademiska artiklar är främst Primo och Google Scholar, vilka finns tillgängliga via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek. Olika databaser har nyttjas för att möjliggöra flera träffar, i enlighet med Bryman och Bells rekommendationer (2013). Vid insamling av relevant litteratur har sökord som exempelvis "internt varumärkesarbete", "organisationskultur", "vision" och "intern kommunikation", använts. När sedan artiklar valdes ut har publiceringsdatum, antal citeringar och relevans för ämnet varit de faktorer som haft avgörande betydelse. Detta för att ge en tidsenlig bild av forskningsläget och göra uppsatsen mer trovärdig (Bryman & Bell, 2013). Författarna till uppsatsen har även utgått från relevanta artiklars referenslistor, för att ytterligare fördjupa litteraturgenomgången.

2.2 Kvalitativ forskningsmetod

Forskningsmetoder ska beskriva hur forskaren har samlat in information och antingen en kvalitativ eller en kvantitativ forskningsmetod kan användas för att besvara en frågeställning (Bryman & Bell, 2011). Till skillnad från en kvantitativ metod, som syftar till att göra generaliseringar till en population, fokuserar kvalitativ metod på att ge rik information om ett specifikt fall, vilket i sin tur kan bidra till teoretiska generaliseringar (Bryman & Bell, 2011).

För att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningen tillämpades i denna uppsats en kvalitativ fallstudie på Handelsbanken i Luthagen, Uppsala och målet med en fallstudie är att få en djupare förståelse för sammanhanget som fallföretaget verkar i (Robson, 2011). Det som ligger till grund för slutsatserna i denna uppsats är författarnas uppfattningar av respondenternas intervjuvar, vilket skulle ha kunnat tolkas annorlunda av andra forskare.

2.2.1 Val av bransch och organisation

Goda relationer har blivit viktigare mellan de anställda i företag och kunder (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1999). Handelsbanken är en av de bankerna som ligger i topp när det gäller nöjda kunder och en av anledningarna till det uppges vara de anställda (SKI, 2014). Handelsbanken framhäver att goda resultat i undersökningar som till exempel "Sveriges Bästa Arbetsgivare" beror på deras aktiva arbete med det interna varumärket (intervju med Jurolf i Universum, 2012). I denna studie utfördes en fallstudie på Handelsbankens kontor i Luthagen. Fokus låg på att få en djupare insikt i företaget och för en kvalitativ metod är ett rikt innehåll av stor betydelse vilket oftast saknas i kvantitativa studier (Starrin & Svensson, 1994). Eftersom Handelsbanken arbetar med det interna varumärket, var kontoret ett bra fallstudieobjekt för att undersöka viktiga aspekter i det interna varumärkesarbetet.

2.2.2 Intervjupersoner

I denna studie genomfördes intervjuer med kontorschefen på Handelsbanken i Luthagen samt med en medarbetare (se tabell 1 för sammanställning av intervjudeltagare). Kontorschefen valdes ut som respondent för att till studien ge perspektiv från en chef, detta för att kunna få svar på hur företaget utifrån ett ledningsperspektiv förhåller sig till det interna varumärket. Förfrågan om att få intervju ytterligare en person på företaget gjordes för att inte bara få ett ledningsperspektiv utan även en medarbetares synvinkel. Genom att intervju personer med olika befattningar blev empirimaterialet rikare vilket är en styrka med en kvalitativ metod. Intervjuerna spelades in, 30 respektive 40 minuter, för att sedan transkriberas. Transkriberingen genomfördes då det kan förbättra minnet för författarna till uppsatser men att det även kan underlätta analysen av den insamlade empirin (Bryman & Bell, 2011).

Både kontorschefen och medarbetaren intervjuades under arbetstid, och kontorschefen fick själv välja ut vilken medarbetare som skulle delta som respondent. Medarbetaren kan ha valts ut av kontorschefen för att denne är väl insatt i företagets interna varumärkesarbete och på så sätt har möjlighet att under intervjun ge fyllig information. Dock finns det en risk för partiskhet hos medarbetaren då denne inte blev slumpmässigt utvald av uppsatsförfattarna (Bryman & Bell, 2011). För att minimera risken för partiskhet har uppsatsförfattarna haft ett reflexivt angreppssätt, vilket innebär att visa medvetenhet om konsekvenser som metodval och värderingar kan ge (Bryman & Bell, 2011). Författarna är medvetna om att intervjupersonen kanske inte förmedlar en riktig bild av verkligheten, då denne kan inneha annan eller mer kunskap om det interna varumärkesarbetet än andra anställda på kontoret. Å andra sidan kan det även ifrågasättas om det verkligen finns en sann bild av verkligheten, i och med att det handlar om människors subjektiva uppfattningar och tolkningar. Uppsatsförfattarna är även medvetna om att de ingår i, och är delaktiga i en social konstruktion. Vid intervjutillfällena interagerar nämligen de som intervjuar, med respondenterna och påverkar deras sociala kontext, varpå intervjuer är en social konstruktion i sig. Därför bör det påpekas att det är uppsatsförfattarnas tolkningar som bidrar till vad som presenteras i empirikapitlet. Detta behöver inte vara något negativt utan kan istället ge nya perspektiv.

Tabell 1. Sammanställning av intervjudeltagare.

| Roll | Intervjudatum | Längd på intervju | Skickad transkribering/ konfirmationsdatum |
|----------------------------------|----------------------|--------------------------|---|
| Kontorschef, Bankdirektör | 150506 | 40 minuter | 150514/150520 |
| Privat- och företagsrådgivare | 150507 | 30 minuter | 150514/150515 |

2.3 Datainsamling

En kvalitativ forskningsintervju innebär att intervjuaren sätter sig in i och försöker förstå världen ur respondenternas synvinkel, där det också blir viktigt att förstå kontexten (Kvale & Brinkmann, 2014). Två individuella intervjuer genomfördes i denna studie för att få ett rikt empirimaterial. Individuella intervjuer genomfördes eftersom fokusgrupper som innehåller flera deltagare kan leda till att vissa deltagare inte kommer till tals på grund av gruppeffekter (Bryman & Bell, 2011). Forskningsintervjuer är inte ett samtal som sker mellan likställda personer, eftersom forskaren är den som kontrollerar situationen, därför kan maktasymmetri uppstå (Kvale & Brinkmann, 2014). För att minska påverkan av maktasymmetri har inte en fast intervjumall använts under intervjuerna. En vidare kritik mot intervjuer är att det finns risk för att forskarnas åsikter eller värderingar lyser igenom (Bryman & Bell, 2011). För att minska risken för det bör det erkännas att värderingsfri forskning är sällsynt och forskarna bör vara reflexiva vilket författarna till denna uppsats varit.

Det finns vidare flera olika typer av kvalitativa intervjuformer som går att använda sig av i en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2011; Robson, 2011). En semistrukturerad intervju, som används i denna uppsats, kan ses som flexibel och bygger ofta på en lista över specifika teman som ska behandlas under intervjun, även kallad intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman & Bell, 2011) (för intervjuguide se bilaga 1 och 2). Denna guide är det tillåtet att avvika från, vilket ger intervjupersonen möjlighet att utveckla sina svar för att få en bredare bild av dennes verklighet (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman & Bell, 2011). Om kompletterande frågor behövs som inte finns nedskrivna i intervjuguiden kan dessa ställas om de går att anknyta till något som intervjupersonen har sagt (Kvale & Brinkmann, 2014; Bryman & Bell, 2011). En risk med semistrukturerade intervjuer är att intervjuaren har förväntningar eller förutfattade meningar gällande sina forskningsfrågor (Bryman & Bell, 2011) men i och med att denna studie är kvalitativ väljs teorin från empirin vilket gör att inga förväntningar eller förutfattade meningar fanns. På förhand har respondenterna fått ta del av intervjufrågorna, vilka har skickats till dem via email. En kritik mot det är att respondenterna på förhand kan välja ut frågor de inte vill svara på (Robson, 2011). I denna studie mottog respondenterna det positivt när de informerades om att intervjufrågor kunde skickas. Vid intervjuerna gav respondenterna uttömmande svar och de valde att svara på alla intervjufrågor.

Intervjuer är ett bra redskap för att samla data men det ställer krav på intervjuaren (Kvale & Brinkmann, 2014). Att lyckas samla in bra data vid intervjuer är beroende av en god social relation mellan intervjuaren och intervjupersonen (Bryman & Bell, 2011). Intervjuaren behöver lyckas skapa en miljö där intervjupersonen känner sig säker och bekväm att dela med

sig av information (Bryman & Bell, 2011). Denna studie genomfördes därför på Handelsbankens kontor i Luthagen i enlighet med Kvale och Brinkmanns (2014) åsikter om att hålla intervjuerna på en plats där respondenterna kan känna sig säkra. Det kan vara mindre bra att genomföra intervjun på den intervjuades arbetsrum då en eventuell telefon kan störa eller att någon knackar på dörren (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna i studien som genomfördes ägde dock rum i ett konferensrum vilket gjorde att telefon eller knackningar inte var ett orosmoment. Vid empiriinsamlingen på kontoret var det tre stycken som intervjuade. Om fler än en intervjuar kan de ha olika funktioner, en eller två kan fokusera på att föra samtalet och en kan observera och på så sätt komplettera varandra (Bryman & Bell, 2011). Under intervjuerna försökte alla intervjuare att observera och vara uppmärksamma på relevanta bidrag till uppsatsen. En svaghet med att vara fler som intervjuar är att respondenten kan känna sig trängd (Bryman & Bell, 2011), men som tidigare nämnts kommer samtalet inte ha strikta eller personliga frågor vilket kan minska den risken.

2.4 Trovärdighet

En kritik mot kvalitativa studier är att de till skillnad mot kvantitativa studier inte har samma standarder för att kontrollera trovärdighet (Robson, 2011). Det finns olika kvalitetskriterier för forskning, exempelvis trovärdighet och äkthet, samt reliabilitet och validitet (Lincoln & Guba, 1985, efter Bryman & Bell, 2011). Reliabilitet och validitet är framför allt viktiga kriterier för en kvantitativ studie, även om det finns forskare som menar att kriterierna även kan användas i en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2011). Eftersom denna studie är kvalitativ diskuteras studiens kvalitet utifrån begreppen trovärdighet och äkthet som bör ses som de primära vid bedömning av en kvalitativ undersökning (Lincoln & Guba, 1985, efter Bryman & Bell, 2011).

Empirin från intervjuer har transkriberats och skickats till respondenterna för konfirmation. Detta kallas för respondentvalidering vilket uppskattas i kvalitativa studier då forskare kan försäkra sig om att resultatet från intervjuer överensstämmer med respondenternas uppfattningar (Bryman & Bell, 2011). Genom respondentvalideringen tilläts respondenterna korrigera sina svar i efterhand för att minska risken för misstolkningar från författarnas sida. En kritik mot respondentvalidering är att det kan leda till ett förskönande av verkligheten samt att den som har intervjuats kan vilja censurera vissa delar (Bryman & Bell, 2011). De korrigeringar respondenterna gjorde vid respondentvalideringen var dock endast av mindre betydelse för uppsatsen eftersom det totalt ändrades två ord. Exempelvis ändrade kontorschefen ordet prisreduktion till priskrig och de få korrigeringarna tyder på trovärdighet.

Vidare har författarna till uppsatsen kritiskt granskat teorin och insamlad data, bland annat genom att använda olika databaser i sökandet efter relevant data och genom att försöka undvika ledande frågor under intervjuer. För att säkerställa att källorna är trovärdiga har flertalet olika källor använts inom de olika ämnena. I studien används heller inga personliga värderingar vilket anses vara ett krav för trovärdighet (Lincoln & Guba, 1985, efter Bryman & Bell, 2011).

Äkthet kan fås genom att uppsatsen visar en rättvis bild (Bryman & Bell, 2011). Det är dock svårt att hävda att en bild av verkligheten är den korrekta, då konstruktionen uppstår i interaktionen mellan intervjuaren och respondenten (Lindgren & Packendorff, 2009). Empirin som har insamlats har utförts i en social konstruktion och syftet med uppsatsen är att studera

hur företag arbetar med detta. Fler intervjuer än två hade inte gjort empirin mer äkta, ett ytterligare perspektiv hade bara erhållits då en annan anställds subjektiva uppfattningar hade samlats in. Som tidigare nämnts är inte målet med en kvalitativ metod att generalisera kring empirin. Däremot kan uppsatsen dra slutsatser kring viktiga aspekter för det interna varumärket genom centrala personers uppfattningar, samt hur dessa aspekter hänger ihop med det interna varumärkesarbetet och med varandra. Ett teoretiskt ramverk kan därför skapas då generalisering kan göras utifrån teorin.

2.5 Etik

Uppvisandet av god etik är ett viktigt perspektiv av vetenskapliga studier (Starrin & Svensson, 1994). Bryman och Bell (2011) styrker detta då de hävdar att forskarna bara kan ta bra beslut om vad som är bäst och mest korrekt att göra i en studie om de är medvetna om etiska aspekter. Om inte hänsyn till de etiska aspekterna tas finns det risk att deltagarna utsätts för skada, till exempel på grund av integritetsproblem (Bryman & Bell, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare kan intrång i privatlivet eller att undersökningsspersonerna inte blir informerade leda till skada för deltagarna (Bryman & Bell, 2011). För att undvika detta gavs respondenterna möjligheten att få fingerade namn vilket den intervjuade medarbetaren då ville ha och därför vidare kallas för Eriksson. Respondentvalidering har gjorts för att respondenterna ska få godkänna allt de har sagt och intervjuarna har vidare varit tydliga med att säga att slutsatserna från intervjuerna endast används i forskningssyfte (för ett examensarbete inom företagsekonomi). Ingen har vidare tvingats till att delta i en intervju utan har tillfrågats för att sedan få samtycka till att delta eller avstå. Vid förfrågan har författarna till uppsatsen varit tydliga med vad undersökningen handlar om för att undvika missförstånd. För att inte göra intrång i privatlivet har obekväma och personliga frågor undvikits under intervjuerna. Dessutom har deltagarna fått möjligheten att avstå från att svara på frågor de inte velat svara på, vilket dock inte inträffade då alla intervjufrågor blev besvarade.

Omsorg om personerna som har studerats och varit delaktiga i studiens resultat är något som kan påvisa kvalitet i den vetenskapliga studien (Starrin & Svensson, 1994). Det kan vara svårt att visa omsorg eftersom det behöver göras en vägning mellan vad den som intervjuar eftersöker för data samtidigt som hänsyn behöver tas gentemot respondentens integritet för en god etik (Kvale & Brinkmann, 2014). Om forskarna tar etisk hänsyn som leder till att resultatet av studien inte är sanningsenligt borde studien inte genomföras utan forskarna bör istället avstå (Starrin & Svensson, 1994). I denna studie menar författarna att etisk hänsyn har tagits men inte på bekostnad av resultatet, vilket gjorde att studien bedömdes kunna genomföras.

3 Teori

I detta kapitel presenteras teorier som är kopplade till studiens ämnesområde. Kapitlet inleds med en introduktion av begreppet varumärke som följs upp av internt varumärkesarbete, organisationskultur, vision och intern kommunikation. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som beskriver studiens teoretiska syntes.

3.1 Att hantera varumärken

Varumärke (på engelska "brand") kan uppfattas på olika sätt (Falonius, 2010). Fram till slutet av 1900-talet förknippade de flesta bara begreppet varumärke med tjänster och konsumtionsvaror, men idag har termen fått flera nya betydelser och används i en betydligt större omfattning (Barrow & Mosley, 2005). Det är idag vanligt att begreppet varumärke används för att beskriva i princip vad som helst som är försett med en tydlig identitet samt ett rykte (bra eller dåligt) kopplat till identiteten (Barrow & Mosley, 2005). Keller och Lehmann (2006) påpekar dock att ett varumärke inte bara föds utan att det skapas och att skapandeprocessen är komplex. När begreppet varumärke används bör det skiljas på företagsvarumärken (corporate brands) och produktvarumärken (product brands) (Falonius, 2010). Företagsvarumärken är att organisationen skapar ett starkt men samtidigt tydligt varumärke för företaget, produktvarumärke handlar om att skapa ett starkt varumärke för en produkt (Falonius, 2010). Denna studie fokuserar på företagsvarumärken vilka innefattar mer än produktvarumärkens funktionella och fysiska egenskaper, detta gör att företagsvarumärken är unika för varje organisation (Balmer, 2001). Trots att det har blivit en stor utveckling av begreppet varumärke är grunderna i varumärkesutveckling är kvar och de är värdefulla (Barrow & Mosley, 2005). Ett varumärke är ett märke med identitet och ger ett löfte om prestanda, underförstått ger det en garanti för att det som varumärket utlovar kommer att levereras (Barrow & Mosley, 2005). Strategin för att bygga upp ett varumärke kan kallas för branding (www, entrepreneur, 2015). Det engelska begreppet branding har ingen tydlig översättning till svenska, men på engelska innefattar branding bland annat: positionering av varumärket (arbeta för att varumärket ska associeras med för företaget viktiga punkter och genom det skapa en plats i kundens medvetande vilket kan differentiera varumärket), marknadsföring av varumärket (branding- och marknadsföringsaktiviteter kan genomföras för att uppnå varumärkets position), mätning av varumärkets värde samt utveckling av varumärket för att organisationen ska växa (Keller & Lehmann, 2006). Branding handlar dock inte bara om att göra kunden medveten om vad företaget står för, utan branding är även en möjlighet att forma uppfattningarna hos de anställda, vilka har en stor betydelse i arbetet med varumärket (King & Grace, 2008). Begreppet branding handlar även om att ge identitet till exempelvis produkter eller tjänster, identiteten kan innebära att varan rekommenderas till andra samt att det går att vara lojal mot varan (Amnéus, 2011; Barrow & Mosley, 2005). Den term som i denna studie kommer att användas som den svenska motsvarigheten till branding är *varumärkesarbete* och i det begreppet tolkas ovanstående in.

Förespråkare för varumärkesarbete anser att det kan säkra kundlojalitet, ge tillväxt och öka vinsten (Barrow & Mosley, 2005). Internt varumärkesarbete har blivit en viktig prioritet för alla typer av organisationer, detta då medvetenhet finns om att varumärket är en av de viktigaste tillgångarna som ett företag har (Keller & Lehmann, 2006). Att skapa ett varumärke sker både internt och externt i företaget, det interna handlar om att skapa en varumärkesidentitet och det externa om att skapa den bild av varumärket som organisationen

vill att intressenterna ska få (Christensen & Askegaard, 2001). Denna studie fokuserar på det interna arbetet med företagsvarumärken. För att en organisation ska lyckas med att skapa ett värde i ett varumärke menar Falonius (2010) att det interna varumärkesarbetet är avgörande.

3.2 Internt varumärkesarbete

Det finns ingen enhetlig definition av begreppet internt varumärkesarbete eller varumärkesbyggande som det även kan kallas för. Studier på engelska talar ofta om begreppet "internal branding" men det finns inget tydligt motsvarande ord på svenska. Internal branding är ett verktyg företag kan använda sig av för att utforma vision, värderingar och mål som ska genomsyra alla led i företaget (Grönroos, 2013). Internal branding kan leda till att de anställda har lättare att identifiera sig med företaget och på så sätt kan de enklare bli representanter för företagets varumärke (Diamantopoulos & Löhnendorf, 2014). Utöver det engelska begreppet internal branding skrivs det även om "employer branding" och "employee branding" i litteraturen. Barrow och Mosley (2005) menar att begreppet employer branding endast har beskrivits som ett sätt att rekrytera anställda och att framställa varför företaget är en bra arbetsplats men påstår att det innefattar mer än det. De hävdar att employer branding handlar om att skapa ett tydligt ramverk för ledningen i ett företag för att förenkla, fokusera prioriteringar, förbättra rekryteringen, öka produktiviteten samt behålla engagemanget inom företaget. Begreppet employer branding används inte ytterligare i denna studie då inget fokus ligger på arbetet med varumärket externt mot kunderna. Det andra begreppet, employee branding, definieras som en process där de anställda förväntas "leva" det som varumärket står för och samtidigt vara motiverade att leverera den bilden till kunder men även inom organisationen genom exempelvis personlighet (Miles & Mangold, 2004). Definitionen av employee branding är liknar internal branding då en definition av internal branding är att det handlar om att försäkra sig om att de anställda kan leverera och infria varumärkeslöftet till kunder och andra intressenter (Punjaisri & Wilson, 2007). En annan definition av internal branding är att begreppet innefattar att kommunicera varumärket effektivt till de anställda och övertyga dem om varumärkets betydelse och värde samt göra att alla i organisationen kan leverera varumärket (Bergstrom *et al.*, 2002). Employee branding anses i denna studie vara synonymt med internal branding vilket ovan har styrkts och i begreppet internal branding tolkas därför det ovan om employee branding in. Internt varumärkesarbete är det begreppet som används i denna studie som en motsvarighet till internal branding och flertalet författare (Harris & De Chernatony, 2001; Miles & Mangold, 2004; Urde, 1994) anser att internt varumärkesarbete främst handlar om att få organisationen att leva varumärket.

Falonius (2010) framhäver att vetskap och förståelse för varumärket är viktigt men även förståelse för sitt eget ansvar som individ, det vill säga sin egen roll i arbetet med det interna varumärket inom organisationen. Flera författare (Morhart *et al.*, 2009; Falonius, 2010; Amnéus, 2011; Hatch & Schultz, 2003) menar att anställda är en viktig del i det interna varumärkesarbetet, bland annat för att de har direktkontakt med kunder och då kan förmedla vad varumärket står för. Anställda är en viktig del i varumärkesarbetet eftersom de kan generera idéer till varor och tjänster som är nödvändiga, de kan ge förslag på förbättrande åtgärder av varumärket samt förmedla relevant återkoppling från kunder (Morhart *et al.*, 2009). För att arbetet med det interna varumärket ska lyckas bör arbetsmiljön vara bra för de anställda och bidra till vad varumärket står för, vilket betyder att arbetet med det interna varumärket måste ske tillsammans med andra delar i företaget som: personal, kultur, företagsidentitet, företagets image samt rykte (Punjaisri & Wilson, 2011). Falonius (2010) hävdar att de anställda behöver gå igenom tre stadier för att kunna veta och förstå varumärket:

först behöver den anställda känna till organisationens varumärke och veta vad det står för, sedan förstå vad dennes ansvar är när det handlar om att leverera varumärket och det tredje och sista stadiet handlar om att den anställda behöver bry sig om varumärket på ett personligt plan och bli ett aktivt ombud för det. Allt fler företag inser vikten av att skapa ett starkt varumärke eftersom det kan ge engagerade och lojala anställda (Punjaisri & Wilson, 2007). Det i sin tur kan resultera i att de anställda levererar det önskade varumärket vilket kan ge en konkurrensfördel (Miles & Mangold, 2004). Van Dick (2001) styrker att konkurrensfördelar kan uppnås och hävdar att om de anställdas värderingar överensstämmer med varumärkets kommer deras varumärkeslojalitet att bli bättre. Om de anställda är nöjda med sin arbetsplats blir effekten av arbetet med det interna varumärket bättre (Punjaisri & Wilson, 2011). Sammanfattningsvis kan ett starkt internt varumärkesarbete leda till minskad omsättning av personal, nöjdare medarbetare, nöjdare och lojalare kunder samt ett bra rykte hos intressenterna (Miles & Mangold, 2004).

Om de anställda dagligen möter kunder men inte vet hur de ska leverera varumärket kan organisationen misslyckas med att leverera önskat varumärke till kunderna (Falonius, 2010). Detta styrks av Harris och De Chernatony (2001) vilka påpekar att de anställdas beteenden antingen kan förbättra ett företags varumärke eller försämra det. Detta exempelvis genom att de anställda kan dra ner trovärdigheten för varumärket genom att inte ha de värderingar och beteenden som överensstämmer med företagets önskade varumärke. Ett bristande internt varumärkesarbete kan innebära att onödiga kostnader uppstår (Grönroos, 2013). Det är organisationens uppdrag och värderingar som ger en grund till hur varumärket bör definieras (Miles & Mangold, 2004) och det behövs ett effektivt internt varumärkesarbete för att stärka de anställdas stolthet i varumärket och motivera dem till att vilja leverera varumärket till andra (Punjaisri & Wilson, 2011). För att kunna leverera en gemensam bild av organisationen och få alla de anställda att arbeta mot samma mål krävs en stark organisationskultur (Ouchi, 1980).

3.2.1 Organisationskultur

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna interagerar med varandra och omvärlden (Bang, 1999; Punjaisri & Wilson, 2007; Hatch & Schultz, 2001). Denna beskrivning styrks av Scheins (2010) syn på organisationskultur som vidare menar att kultur för en grupp är detsamma som en personlighet för en individ: att precis som personligheten styr hur människor är, styr organisationskulturen hur människor beter sig genom de delade normer som finns i gruppen. Dessa gemensamma värderingar som skapas i organisationskulturen leder till att alla medarbetare tolkar och värderar situationer och händelser lika (Hofstede & Hofstede, 2005). Bang (1999) hävdar att en stark organisationskultur styr medarbetarnas handlingsmönster och beteende i hög grad. Kulturen är viktig i arbetet med det interna varumärket (Bergstrom *et al.*, 2002) då företag med en stark kultur kan innebära att de anställda påverkas positivt (King & Grace, 2007). De anställda kan genom kulturen trivas bättre och känna sig uppskattade, vilket kan resultera i en bättre service gentemot kunderna och på så sätt ge konkurrensfördelar (King & Grace, 2007). Den definitionen som används i studien är den som ovan beskrivits.

Schein (2010) beskriver teorin "Three levels of culture" i tre delar: 1) Artefakter, 2) värderingar och normer samt 3) grundläggande uppfattningar och grundläggande antaganden. *Artefakter* är den mest konkreta delen som består av saker som är lätta att se men svåra att

sätta ord på. Exempelvis hur organisationen ser ut fysiskt som logotyper, inredning samt klädkoder, det kan även vara beteendemässigt: hur feedback ges eller hur medarbetare kommunicerar men även verbalt om hur berättelser inom organisationen ser ut. *Värderingar och normer* innefattar vilka sociala principer, mål eller strategier som är viktiga och som värderas högt inom organisationen. Värderingar står för vad organisationen anser är rätt eller fel och normer är osynliga regler som var och en av medarbetarna förväntas följa. När dessa värderingar och normer blir en del av den anställdas rutin börjar dessa tas för givna och övergår så småningom till att bli grundläggande antaganden. Den sista delen, *grundläggande uppfattningar och grundläggande antaganden*, är vad som ligger till grund för och styr det dagliga beteendet inom organisationen. När alla individer i en organisation har delade grundläggande antaganden, leder det till att trygghet och en stark känsla av samhörighet skapas (Ouchi, 1980). Ouchi (1980) hävdar när individer arbetar oberoende av varandra men känner samhörighet genom delade värderingar, leder det till klanstyrning

Klanstyrning innebär att de normer och värderingar som finns har utvecklats genom de anställdas gemensamma värderingar och uppfattningar av vad som fungerar samt vilka oskrivna regler som gäller (Ouchi, 1980). För att klanstyrning ska fungera menar Macintosh (1985) att det är viktigt att det finns en klar process över hur nya deltagare i klanen ska lära sig företagets normer och värderingar. Macintosh (1985) fortsätter beskriva att klanstyrning är ett effektivt sätt för organisationer att arbeta när ledningen vill att de anställda ska arbeta mot samma mål och klanstyrningen kan då användas till att motivera de anställda att vilja dela samma värderingar. Klanstyrning kan dock leda till grupptänkande (Ouchi, 1980). Grupptänkande innebär att: *"Trycket att nå enighet leder till att gruppens medlemmar utplånar sitt eget kritiska omdöme"* (www, NE, 2015). Ouchi (1980) anser att när alla medarbetare har samma värderingar kan det leda till en hög grad av måluppfyllelse, vilket innebär att de anställda och organisationen har samma mål. Detta leder in studien på företagets vision och hur den är viktig för det interna varumärket.

3.2.2 Vision

Visionen är viktig för det interna varumärket (Harris & De Chernatony, 2001). Att arbeta med det interna varumärket är ingen engångsföreteelse enligt Falonius (2010) och inte heller ett projekt som pågår under en kortare tid, istället fungerar det interna varumärkesarbetet som en ständigt pågående process. Det handlar om att hela tiden arbeta med koordinering, vidareutveckling och förändringar för att organisationen ska kunna leverera det som varumärket står för till kunderna. En central del inom det interna varumärkesarbetet är bland annat vetskap och förståelse för organisationens vision. En definition av begreppet vision (Bolman & Deal, 2011) är hur företaget vill att framtiden ska se ut. Ytterligare en definition av begreppet är (Barrow & Mosley, 2005) varumärkets vision, som innefattar hur organisationen vill att företaget ska uppfattas och upplevas. I arbetet för att få ut vad varumärket ska representera för kunderna är visionen viktig (Miles & Mangold, 2005; Harris & De Chernatony, 2001). Det interna varumärkesarbetet och förståelse för varumärket är av betydelse, om inte de anställda förstår visionen för varumärket kan de inte leverera eller representera det gentemot de externa kunderna (King & Grace, 2007). De anställda behöver kontinuerligt få ta del av visionen och utbildas om den (Harris & De Chernatony, 2001). Dels eftersom visionen kan styra de anställdas beteenden men också för att kundens upplevelse av varumärket ska bli densamma som organisationen önskar (Harris & De Chernatony, 2001). För att kunna bygga upp en organisation är en stabil grund viktigt, en stabil grund kan vara att ha en stark vision vilket kan göra att ett bra arbete utförs av de anställda (Collins & Porras,

1996). Utöver vision är intern kommunikation inom organisationer en viktig del i det interna varumärkesarbetet (Falonius, 2010; Harris & De Chernatony, 2001) och enligt Verčič *et al.* (2012) utgår den interna kommunikationen från visionen.

3.2.3 Intern kommunikation

Kommunikation är ett komplext begrepp och en definition av begreppet är att det kan ses som en process som upprätthåller och förändrar organisationer genom att medlemmarna kommunicerar med individer och grupper internt (Kreps, 1990). En annan definition är att kommunikation är en process där personer eller grupper skickar eller utbyter information mellan varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Eisenberg och Goodall (1997, efter Jacobsen & Thorsvik, 2013) sammanfattar begreppet kommunikation med att det är en dynamisk process där förhållandet mellan sändaren och mottagaren kontinuerligt förändras. I denna uppsats kommer begreppet kommunikation utgå från Eisenberg och Goodalls (1997, efter Jacobsen & Thorsvik, 2013) definition. Jacobsen och Thorsvik (2013) anser att en effektiv kommunikation idag är viktigare än någonsin och att det bör ses som en av nyckelfaktorerna till en välfungerande organisation. Detta då de hävdar att dagens marknader förändras snabbt vilket leder till att organisationer behöver vara bra på att kunna kommunicera och tillgodogöra sig information för att kunna följa marknadens svängningar. Författarna menar vidare att kommunikation inte bara handlar om utbyte av information utan också förmedling av idéer, attityder och känslor från en individ eller grupp till en annan. Detta då de anser att dessa parametrar spelar en stor roll för hur saker uppfattas när människor kommunicerar.

Inom kommunikation brukar det särskiljas mellan extern kommunikation, som är kommunikation riktad mot omvärlden samt de externa intressenterna, och den interna kommunikationen, som är kommunikation riktad internt inom företaget och till dess intressenter (Falkheimer & Heide, 2007). Det är svårt att skilja på den interna kommunikation och den externa kommunikationen (Dalfelt *et al.*, 2001; Verčič *et al.*, 2012). Det som kan tyckas skilja intern kommunikationen från extern kommunikationen är organisationsgränserna, men vilka dessa gränser är och vad som definierar dem råder det oklarheter kring (Dalfelt *et al.*, 2001; Verčič *et al.*, 2012). Den interna och den externa kommunikationen är beroende av varandra och en god intern kommunikation kan i längden påverka de externa intressenterna (Falkheimer & Heide, 2007). I denna uppsats ligger fokus på den interna kommunikationen, liksom begreppet kommunikation är även *intern kommunikation* ett komplext begrepp med ett flertal definitioner (Kalla, 2005). Welch och Jackson (2007) har granskat ett antal olika definitioner som finns och från dessa definitioner kan det dras en generell definition där den interna kommunikationen kan beskrivas som interaktionen mellan två eller fler individer på alla nivåer i en organisation. Denna uppsats kommer att utgå från den generella definitionen. Arbetet med intern kommunikation inom organisationen är en viktig del i det interna varumärkesarbetet (Falonius, 2010; Harris & de Chernatony, 2001; Bergstrom *et al.*, 2002; Evanschitzky *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007) och Mazzei (2010) menar att en god intern kommunikation är en förutsättning för ett starkt varumärke i längden. Kommunikation är det effektivaste hjälpmedlet för att lära sig och förstå varumärket och bör användas som verktyg i största möjligaste mån i det interna varumärkesarbetet (Falonius, 2010). Ledningen i organisationer behöver kommunicera varumärkets syfte tydligt till de anställda för att inspirera samt underlätta för de anställda i processen till att förstå hur sin egen roll i organisationen hör ihop med varumärket (Harris & De Chernatony, 2001). Detta styrks av Wilson och Punjaisri (2007) som hävdar att målet med den interna kommunikationen är att påverka de anställdas attityder och vetskap om

varumärkets betydelse. En god intern kommunikation kan påverka varumärket positivt och välinformerade anställda kan leda till att organisationens externa relationer förbättras (Stafford *et al.*, 2010). För att få de anställda att leva upp till organisationens värderingar och varumärke är det viktigt att ledningen vidarebefordrar konsekventa meddelanden med budskap som inte motsägs (Miles & Mangold, 2004). För att kunna sprida ett företags meddelanden är det viktigt att ledningen nyttjar både den formella kommunikationen, som omfattar den information som delges via de officiella kanalerna och den informella kommunikationen, som omfattar interaktionen mellan kollegor (Larsson, 2014). Båda dessa delar är av vikt och hör samman med varandra (Larsson, 2014). Om det inte skickas konsekventa meddelanden kan det leda till förvirring för de anställda samt ha en negativ inverkan på omsättning av personal, produktivitet och lojalitet (Miles & Mangold, 2004). För att undvika detta krävs det bland annat att sändaren har förmågan att sätta sig in i mottagarens situation och anpassa sitt meddelande därefter (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Schole, 1997).

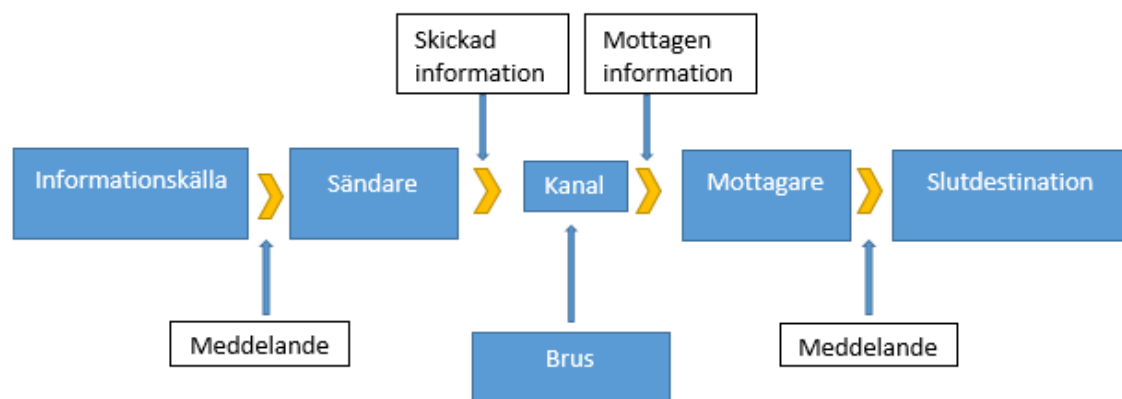
3.3.1.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocesser går enligt Clappitt (2010, efter Jacobsen & Thorsvik, 2013) ut på att sändaren och mottagaren skapar en gemensam förståelse. Falkheimer och Heide (2007, ss. 28) anser att för att få en *"... bättre förståelse för varför och hur kommunikationen fungerar eller inte fungerar i olika situationer"* kan synen på kommunikation antingen ses ur ett transmissionssynsätt eller ett meningsskapande synsätt, vilka fungerar som komplement till varandra då de båda fokuserar på olika delar av kommunikationsprocessen.

Transmissionssyn

Transmissionssynen är det klassiska sättet att se kommunikation på (Falkheimer & Heide, 2007). Kommunikationen inom transmissionssynsättet ses som en linjär process där sändaren överför ett budskap till mottagaren (Heide *et al.*, 2005) och där kommunikationen är ett medel för sändaren att uppnå kontroll (Varey, 2000). Detta har gjort att centrala begrepp inom transmissionssynen är överföra, sända samt förmedla information (Carey, 2009). Det är först när informationen når mottagaren med samma betydelse som avsändaren avsett som kommunikationen kan ses som lyckad (Falkheimer & Heide, 2007). Transmissionssynen avspeglas i Shannon och Weavers klassiska kommunikationsmodell från 1949 (se figur 1).

Figur 1 visar hur avsändaren väljer ett meddelande som sänds via ett valfritt kommunikationsmedel. Mottagaren tar sedan emot och avkodar meddelandet samt tolkar denna information vid den slutliga destinationen (Shannon & Weaver, 1949). Shannon och Weaver (1949) menar att ett problem som uppstår är att meddelandet alltid påverkas av brus. Detta brus beskriver forskarna som störande information, med andra ord är bruset information som inte tillhör det ursprungliga meddelandet men som fortfarande når mottagaren. Exempel på kritik som modellen har fått är att den är linjär och därmed inte lyfter fram vikten av feedback (Heide *et al.*, 2005). Som en följd av den kritiken har modellen utvecklats där bland annat återkoppling har lagts till i kommunikationsprocessen (Simonsson, 2002; Larsson, 2014).



Figur 1. Kommunikationsmodell (egen figur efter Shannon & Weaver, 1949).

Meningsskapande syn

Kommunikation kan även ses ur ett *meningsskapande synsätt* (Falkheimer & Heide, 2007). Centrala begrepp i den meningsskapande synen är *delande*, *deltagande* och *gemenskap* (Carey, 2009). Larsson (2014) beskriver denna kommunikationsprocess som en ömsesidig dialog mellan de parter som ingår vilket styrks av Simonsson (2002) som beskriver kommunikationsprocessen på ett liknande sätt. Inom det meningsskapande synsättet är individens bakgrund och erfarenheter enligt Falkheimer och Heide (2007) av betydelse då individen formas av detta. Detta resulterar i att individer enligt Heide *et al.* (2005) kan tolka och se liknande situationer utifrån olika synvinklar och därför få egna tolkningar av samma händelse. Falkheimer och Heide (2007) hävdar att det inte finns ett korrekt sätt att tolka en händelse och att mycket av de meningsskapande processerna sker i samspel med andra personer. Dock kan enligt Heide *et al.* (2005) kommunikationsproblem uppstå i samband med de anställdas olika tolkningar.

3.3 Teoretisk syntes

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur medarbetare i ett företag inom tjänstesektorn förhåller sig till och arbetar med sitt interna varumärke. Internt varumärkesarbete är ett sätt att försäkra sig om att de anställda kan leverera och infria varumärkeslöftet till kunder och andra intressenter (Punjaisri & Wilson, 2007). Arbetet med det interna varumärket kan vidare ge engagerade och lojala anställda (Punjaisri & Wilson, 2007; Miles & Mangold; 2004). Miles och Mangold (2004) framhäver att detta kan resultera i en konkurrensfördel då de anställda kan bli motiverade att leverera det önskade varumärket till kunder samt sprida det inom organisationen.

För att kunna leverera en gemensam bild av organisationen och få alla de anställda att arbeta mot samma mål krävs en stark organisationskultur (Ouchi, 1980). Organisationskulturen är medarbetarnas gemensamma syn på organisationen (Hatch & Schultz, 2001) och de gemensamma värderingar som skapas i organisationskulturen leder till att alla medarbetare tolkar och värderar situationer och händelser lika (Hofstede & Hofstede, 2005). När alla medarbetare har samma värderingar kan det leda till en hög grad av måluppfyllelse, vilket

innebär att de anställda och organisationen har samma mål (Ouchi, 1980). Utöver organisationskultur är vision en central del inom det interna varumärkesarbetet (Bolman & Deal, 2011).

Visionen kan vara hur organisationen vill att företaget ska uppfattas och upplevas (Barrow & Mosley, 2005). I arbetet för att få ut vad varumärket ska representera för kunderna är visionen viktig, då den kan styra de anställdas beteenden men också för att kundens upplevelse av varumärket ska bli detsamma som organisationen önskar (Miles & Mangold, 2005). Den interna kommunikationen utgår från visionen (Verčič *et al.*, 2012).

Arbetet med kommunikation inom organisationen är en viktig del i det interna varumärkesarbetet (Harris & De Chernatony, 2001; Bergstrom *et al.*, 2002; Evanschitzky *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). För att lyckas få de anställda att förstå hur sin egen roll i organisationen hör ihop med varumärket krävs att ledningen i organisationen kommunicerar varumärkets syfte tydligt till de anställda genom en bra intern kommunikation (Harris & De Chernatony, 2001).

För att uppnå valt syfte kopplas begreppet internt varumärkesarbete ihop med kultur, vision samt intern kommunikation. Detta då författarna till uppsatsen menar att ett företags interna varumärkesarbete är beroende av dessa aspekter vilket styrks av litteraturen. Denna koppling görs för att skapa ett eget teoretiskt ramverk som förklarar hur ett företag kan förhålla sig till och arbeta med det interna varumärket. Uppsatsen fokuserar, som ovan beskrivits, på de interna processerna och inte de externa, dock påverkar enligt Punjaisri och Wilson (2011) det interna arbetet den externa imagen.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en företagsbakgrund för att läsaren ska ges en förståelse för företaget som studeras. Därefter presenteras de resultat som framkom under de genomförda intervjuerna på företaget. Intervjumaterialet är uppdelat i internt varumärkesarbete, organisationskultur, vision samt intern kommunikation i enlighet med teorin.

4.1 Empirisk bakgrund

Handelsbanken grundades 1871 och har sedan dess etablerat sin verksamhet med 832 kontor i 24 länder (Handelsbanken, 2015). Största delen av kontorsnätet och de länder som Handelsbanken ser som sin huvudsakliga marknad utgörs av Sverige, Norge, Finland, Danmark, Storbritannien och Nederländerna (Handelsbanken, 2015). Handelsbanken är en fullsortimentsbank för både privat- och företagskunder och syftet inom banken är att driva en bank som bygger på tilltro och respekt för varje enskild individ, både kund och medarbetare (Handelsbanken, 2015). När kunder och medarbetare får förtroende och möjligheter formas förutsättningarna för en lönsam affär (Handelsbanken, 2015). Handelsbanken vill skapa långsiktiga relationer med sina kunder som kännetecknas av tillgänglighet, enkelhet och omtanke (Handelsbanken, 2015). Varje år genomför SKI mätningar av kundnöjdhet och under totalt 26 år har Handelsbanken varit den av de fyra största bankerna som har haft nöjdast kunder (Handelsbanken, 2015). Banken har haft flest nöjda kunder både när det gäller privatkunder och företagskunder (Handelsbanken, 2015) vilket Kristiansson (pers. med., 2015) är stolt över och menar att det är som ett kvitto på att de agerar på marknaden på ett sätt som tilltalar kunderna. Handelsbanken har 43 år i rad haft bättre lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker i Sverige (Handelsbanken, 2015).

Inom Handelsbanken används en geografisk organisationsmodell som innebär att ett geografiskt område, till exempel en kommun, stad eller stadsdel, blir ett verksamhetsområde (Handelsbanken, 2015). Till verksamhetsområdet utses en chef som bär ansvaret för alla bankens affärer i detta område och denna chef kallas för kontorschef (Handelsbanken, 2015). Varje kontor har resultat- samt balansräkning, vilket innebär att kontorschefen och medarbetarna kan fatta beslut som baseras på lokal information och snabbt kan se de effekter som uppstår efter beslutet (Handelsbanken, 2015). Ramverket som driver verksamheten, såsom policys och riktlinjer för det ekonomiska styrsystemet eller mätmetoder för kundnöjdhet, fastställs centralt inom organisationen (Handelsbanken, 2015).

Organisationsmodellen i Handelsbanken bygger på en stark tro på den enskilda individen och ett decentraliserat beslutsfattande, vilket innebär att varje medarbetare har möjlighet att ta egna beslut (Handelsbanken, 2015). Något som präglar banken är långsiktighet i relationen till kunden genom att vara engagerade och ta till vara på kunden, men även i relationen till sina medarbetare för att få de anställda att vilja stanna länge inom företaget (Handelsbanken, 2015). Handelsbanken i Luthagen, som studien utförs på, tillhör regionen Mellansverige. På kontoret finns en kontorschef och 14 medarbetare som sysslar med bland annat privat- och företagsrådgivning samt kapitalplacering (www, Handelsbanken, 2015).

4.2 Internt varumärkesarbete

Handelsbankens varumärke är oerhört viktigt menar Birger Kristiansson (pers. med., 2015), som är kontorschef på Handelsbankens kontor i Luthagen, då det speglar ryktet de har på marknaden. På frågan vad Handelsbankens varumärke står för svarar både Kristiansson (pers. med., 2015) och medarbetaren Eriksson (som benämns med ett fiktivt namn på grund av integriteten) att långsiktighet genomsyrar hela varumärket. Företaget eftersträvar hela tiden nöjdare kunder eftersom nöjdare kunder oftast stannar längre i banken. Det är angeläget för kontoret att arbeta på ett sådant sätt att alla på arbetsplatsen representerar Handelsbanken och det företags varumärke står för. Det finns väl beskrivet och definierat hur organisationen beskriver termen ”bank”, allt från långsiktiga relationer till målet att tillgodose kundernas behov av finansiella tjänster (Kristiansson, pers. med., 2015), strävan finns även enligt Eriksson att ha så pass nöjda kunder som möjligt.

Ett ständigt arbete pågår i banken för att medarbetarna ska veta hur de ska leverera varumärket till kunderna (Kristiansson, pers. med., 2015). Eriksson menar att det finns en skrift, *”inte som en instruktionsbok men den sätter ord på en mentalitet och samhörighet”*, som heter ”Mål och Medel”. Medarbetaren förtydligar att den skrevs på 70-talet av den dåvarande Vd:n och sedan dess kontinuerligt har uppdaterats för att helheten ska fungera i nuläget. Kristiansson (pers. med., 2015) definierar ”Mål och Medel” som en beskrivning av hur de bedriver bank och att den lyfter fram företagets värderingar samt attityder. Han menar att alla medarbetare får ett personligt exemplar av skriften och att den sedan löpande tas upp på respektive enhet eller verksamhet. Även i Handelsbankens årsredovisning beskrivs Mål och Medel som ett verktyg där bland annat bankens sätt att arbeta tas upp (Handelsbanken, 2015). Då frågan om Eriksson anser att Handelsbankens kontor i Luthagen aktivt arbetar med varumärket är svaret: *”Man jobbar inte aktivt med det, eller ja, sublimt gör man ju det, det genomsyrar ju hela verksamheten”*. Vidare menar respondenten att varumärket och arbetet med det är bra formulerat i Mål och Medel men hävdar samtidigt att när personer är omgivna av andra personer som har samma utgångspunkt för den typ av verksamhet som de vill vara delaktiga i, blir det ganska naturligt med varumärkesarbetet. Eriksson menar dock att Handelsbanken arbetar med varumärket i allt de gör, exempelvis hur de agerar mot kunder. Kristiansson (pers. med., 2015) tar upp att de har mycket internutbildningar, så kallade ”e-learning”, och att det genomförs mycket utbildningar på kontoret, vilket kan innefatta varumärkesarbete, men att utbildningarna skiljer sig mycket åt mellan personer. Han framhäver även att de varje år har en genomgång av arbetsmiljön där medarbetarna dels får svara på frågor om trivsel och utveckling men även hur de känner att de representerar Handelsbanken.

Alla har ansvar för varumärket eftersom samtliga medarbetare har en nära kontakt med kunderna (Kristiansson, pers. med., 2015). Kristiansson (pers. med., 2015) utvecklar detta då han menar att alla har ett kundansvar vilket gör de anställda betydelsefulla. Han säger vidare att inte bara individen har ansvar utan även att kontoret har ansvar för kunden. Eriksson styrker detta då medarbetaren framhäver att de arbetar med Handelsbankens varumärke i allt de gör. Kristiansson (pers. med., 2015) hävdar att Handelsbanken är en decentraliserad organisation (vilket är en avgörande faktor för varför de är bra på det som de gör) och hävdar att om en person ska tycka om att arbeta i Handelsbanken bör personen föredra att ta ett eget tydligt ansvar. På kontoret har de genomgångar och träning i hur framträdande inför grupper och enskilda personer sker vid representation av Handelsbanken, vilket är en viktig del av arbetet då de ständigt möter kunder. Kristiansson (pers. med., 2015) framhäver vidare sin önskan om att alla på kontoret visar stolthet över att arbeta i Handelsbanken och över det som

Handelsbanken står för, och han menar att det är viktigt att arbeta med de gemensamma värderingarna och attityderna. Eriksson hävdar att varje medarbetare på Handelsbanken har möjligheter att påverka och fatta egna beslut om exempelvis arbetsuppgifter samt vilka kunder den anställda vill arbeta med. Medarbetaren förklarar att den friheten inte skulle ha funnits om inte ett grundläggande, homogent tänk fanns kring vad Handelsbanken är och hur arbetet inom Handelsbanken fungerar. Hur bra det egna ansvaret för varumärket fungerar menar Kristiansson (pers. med., 2015) syns i kundundersökningar, vilka har visat att kunderna är nöjda med Handelsbanken. Han framhäver vidare att för att som anställd kunna förstå varumärket är kulturen en viktig aspekt.

4.2.1 Organisationskultur

"Förhoppningen är att alla ska känna sig stolta över att vara handelsbankare" (Kristiansson, pers. med., 2015). En "handelsbankare" ska vara okomplicerad, tala ett lättförståeligt språk samt vara engagerad och intresserad. Kristiansson (pers. med., 2015) fortsätter med att en handelsbankare är den uppfattningen som kontoret vill att kunderna ska få av medarbetarna och sammanfattar med orden: *"Ja, men då skulle jag vara nöjd som kund, om jag träffade på sådana personer"*. Eriksson menar att kulturen är av betydelsen för kontoret då allt som de gör: hur de klär sig, hur de agerar mot kunder, vilka kunder som de eftersträvar att ha och hur de konkurrerar, påverkar det interna varumärkesarbetet. En observation under intervjuerna var att en klädkod kunde utläsas, en formell klädsel bars av samtliga anställda. Även sättet de anställda bemötte kunder på var likartat hos de anställda, det var ett trevligt och tillmötesgående bemötande. Kristiansson (pers. med., 2015) framhäver att de anställda representerar varumärket och tycker det är viktigt att tillägga att de är stolta över det, samt att värderingarna bygger på alla individer i banken. Vidare menar han att det gäller att ha ett enhetligt angreppssätt och få alla personer att dela värderingarna. Kristiansson (pers. med., 2015) säger: *"Man kan fråga mig som chef och man får samma svar från en medarbetare"*. När en person är ny inom banken gäller det att ta till sig Handelsbankens kultur och känna sig som en handelsbankare samt dela det som företaget står för. Detta görs inte från dag ett menar Kristiansson (pers. med., 2015) utan det är en process där bland annat utbildning om exempelvis bankens värderingar ingår. Eriksson framhäver att skriften Mål och Medel är väl förankrad i bankkontorets organisationskultur och att de därför har en tydlig bild av hur de ska arbeta med varumärket. Även i Handelsbankens årsredovisning framkommer det att Mål och Medel beskriver organisationskulturen och även där menar Handelsbanken att organisationskultur har en stor betydelse för styrningen av banken (Handelsbanken, 2015).

4.2.2 Vision

Eriksson framhäver att visionen är viktig för att de på kontoret ska kunna bedriva bankverksamhet på ett sätt som de tror på. På frågan vad Handelsbanken har för vision svarar Eriksson att det kan likställas med kontorets affärsmål vilket är att ha högre lönsamhet än genomsnittet av konkurrenterna på hemmamarknaden. Kristiansson (pers. med., 2015) säger på ett liknande sätt att de har målsättningar och nämner samma mål som Eriksson tar upp. Eriksson menar att det finns olika verktyg för att nå den vision kontoret vill ha. Medarbetaren framhäver dock att de inte blir skickade på uppdateringsmöten om visionen av varumärket anses vara bristande, utan tror snarare att de flesta av medarbetarna på kontoret är bekväma i visionen. Kristiansson (pers. med., 2015) menar att medlet för att nå målet är nöjdare kunder och samtidigt ha så låga kostnader som möjligt. Kristiansson (pers. med., 2015) framhäver

även att visionen på sikt kan bidra till en bra grund för fortsatt utveckling av verksamheten. Eriksson menar att en god intern kommunikation är en förutsättning för att förmedla visionen inom varje enhet på kontoret samt att visionen inte kan förmedlas utan en god intern kommunikation. Visionen eller målet som respondenterna beskriver är densamma som det mål som det redogörs för centralt i Handelsbanken (Handelsbanken, 2015).

4.2.3 Intern kommunikation

"Allt handlar om kommunikation. Kommunikation är viktigt, det är det" säger Kristiansson (pers. med., 2015) och menar vidare att intern kommunikation är en viktig del i förmedlandet av attityder i det interna varumärkesarbetet. På frågan om hur viktig Eriksson upplever att kommunikationen är säger medarbetaren att kommunikation inom varje enhet är en avgörande faktor för förmedlingen av varumärket samt visionen. Kristiansson (pers. med., 2015) menar att hur intern kommunikationen sker kring hur medarbetarna ska leverera varumärket till kunderna är en levande fråga och på veckomötet kan frågor kring det tas upp. Vidare upplever han inte att det finns några svårigheter i att kommunicera varumärket till de anställda och upplever att han vid flera tillfällen har märkt att samma mål och värderingar delas på olika kontor. Att Handelsbanken har kvar en decentralisering menar Eriksson beror på att det är högt i tak på kontoret och att de kan prata med alla om allting. Om det hade varit tvärtom hade inte decentraliseringen kunnat behållas enligt medarbetaren.

På kontoret i Luthagen delger de varandra kunskap och lär sig av varandra enligt Eriksson genom en ständigt pågående dialog. Medarbetaren fortsätter med att förtydliga att den interna kommunikationen på kontoret kan vara både formell och informell. Den informella kommunikationen menar Eriksson kommer naturligt och den formella är att de hela tiden på kontoret arbetar med personlig utveckling, detta genom strukturerade handlingsplaner med uppföljningsmöten. Kristiansson (pers. med., 2015) beskriver också kommunikationen på kontoret som en ständig dialog mellan olika individer. Han menar att han alltid har försökt vara närvarande som chef och ha en naturlig kontakt med de anställda. Han framhäver att planering och strategier arbetas fram gemensamt, men att han samtidigt måste kunna stå för strategin eftersom han är kontorschef och har det yttersta ansvaret. Vidare hoppas han att han som chef har en bra kommunikation och hoppas att eventuella synpunkter från medarbetarna framförs, vilket han tycker att de anställda gör. Eriksson anser att det är högt i tak, att det går att fråga chefen och medarbetare om vad som helst som till exempel förslag eller kritik. På frågan om den interna kommunikationen på kontoret på något sätt skulle kunna bli bättre eller utvecklas svarar Eriksson nekande och menar att direktsamtalen som de använder sig av är den effektivaste kommunikationen. Vidare framhäver medarbetaren att de direkta samtalen kan minska missförstånd och säger: *"Jag tycker att det fungerar optimalt"*.

Eriksson framhäver att feedback hela tiden ges till varandra på kontoret i det dagliga arbetet vilket Kristiansson (pers. med., 2015) styrker då han säger att feedback kan ges dagligen. Han menar vidare att all feedback utgår från rak kommunikation och Eriksson framhäver att det finns två typer av feedback i verksamheten. Dels den dagliga feedbacken och dels det Eriksson kallar för "hjulet" som är mer formellt. Den dagliga feedbacken innehåller enligt Eriksson exempelvis uppmuntrande ord om något har gjorts bra, även Kristiansson (pers. med., 2015) talar om en liknande feedback och menar att om en medarbetare har gjort något bra får den höra det och om något fungerar mindre bra pratas det om det. Hjulet innefattar enligt medarbetare Eriksson en verksamhetsplanering där mål för verksamhetsåret som kommer finns, men även en handlingsplan för alla medarbetare utifrån verksamhetsplanen,

vilken hela tiden utvärderas i samtal med chefen. Exempelvis sätts gemensamma mål mellan den anställda och chefen upp, hur det går (uppföljning), vilket även är lönegrundande. Kristiansson (pers. med., 2015) talar också om det årliga ”Plus-samtalet” som alla medarbetare har med kontorschefen där det exempelvis tas upp hur året har varit, men också hur arbetet ska ske med de kunder som medarbetarna är ansvariga för. Han ser det som en slags återkoppling men framhäver också handlingsplanen som finns för alla anställda, den är upprättad på tre månader och innefattar uppföljning. Utöver detta menar Kristiansson (pers. med., 2015) att konstruktiv kritik och återkoppling görs via personliga samtal med den anställda.

5 Diskussion

I detta kapitel diskuteras det empiriska material som i föregående kapitel sammanställdes. Diskussionen är kategoriserad i internt varumärkesarbete, organisationskultur, vision samt intern kommunikation. Målet är att besvara studiens frågeställning som formulerades i kapitel 1:

- Vilka aspekter är viktiga för ett tjänsteföretag i det interna varumärkesarbetet?
- Hur påverkar dessa aspekter det interna varumärkesarbetet?

5.1 Internt varumärkesarbete

Litteraturen har visat att varumärket är viktigt för företag (Keller & Lehmann, 2006). Detta är även fallet i Handelsbanken då både kontorschefen och medarbetaren framhäver att bankens varumärke är av betydelse. Exempelvis upplevdes det som att respondenterna hade en förståelse för varumärket och att det kunde leda till nöjdare och lojalare anställda. Detta kan kopplas till teorin som framhäver att en förståelse för varumärkets betydelse är viktigt eftersom det kan ge engagerade och lojala anställda (Punjaisri & Wilson, 2007). Både Kristiansson (pers. med., 2015) och Eriksson beskriver att långsiktighet genomsyrar hela varumärket i Handelsbanken. Litteraturen menar att vetskap om vad varumärket står för är viktigt hos den anställda, om den anställdas värderingar överensstämmer med varumärkeslöftet kommer deras varumärkeslojalitet att bli bättre (van Dick, 2001).

Internt varumärkesarbete handlar främst om att leva varumärket genom de anställda (Harris & De Chernatony, 2001; Miles & Mangold, 2004; Urde, 1994). På Handelsbankens kontor i Luthagen pågår ett ständigt arbete enligt Kristiansson (pers. med., 2015) för att medarbetarna ska veta hur de ska leverera varumärket. Exempelvis sker interna utbildningar, skriften Mål och Medel delas ut till alla anställda samt en årlig arbetsmiljögenomgång genomförs där det bland annat tas upp hur de anställda känner att de representerar Handelsbanken. Eriksson upplever däremot att de på kontoret inte aktivt arbetar med det interna varumärket utan hävdar att varumärket är väl förankrat och att det interna varumärkesarbetet sker undermedvetet i alla processer på kontoret. Medarbetaren utvecklar detta genom att påpeka att om en person är omgiven av människor med samma utgångspunkt för den typ av verksamhet den vill driva sker varumärkesarbetet naturligt. Miles och Mangold (2004) menar att om det interna varumärkesarbetet görs bra kan det generera konkurrensfördelar som uppnås genom att de anställda är motiverade att leverera det önskade varumärket till kunder men även inom organisationen. En tolkning är att på Handelsbanken i Luthagen är de anställda motiverade att leverera varumärket till kunderna och inom företaget då de förstår varumärkets betydelse. Därav blir det tydligt att på kontoret ”lever” de anställda varumärket och det interna varumärkesarbetet handlar om att få de anställda att leva varumärket (Harris & De Chernatony, 2001; Miles & Mangold, 2004; Urde, 1994).

En annan viktig del i det interna varumärkesarbetet är de anställda (Morhart *et al.*, 2009; Falonius, 2010; Amnéus, 2011; Hatch & Schultz, 2003). Alla individer har ansvar för varumärket enligt Kristiansson (pers. med., 2015). Detta eftersom alla har nära kontakt med kunderna och en önskan finns om att alla på kontoret ska visa stolthet över att arbeta i Handelsbanken samt stolthet över det som banken står för (Kristiansson, pers. med., 2015).

Eriksson har förståelse för att varumärket är viktigt då denne menar att som representant för Handelsbanken påverkar den anställda kundens uppfattning om företaget. Medarbetaren menar vidare att det finns ett homogent tänk kring vad Handelsbanken är och hur processerna inom organisationen fungerar, samt att det förenklar processen att kommunicera varumärket mot kunden. Eriksson talar om det interna varumärket på ett sätt som tyder på att denne har vetskap och förståelse för varumärket. Litteraturen framhäver att förståelse för den anställdas eget ansvar som individ samt roll i arbetet med det interna varumärket krävs för att kunna förstå varumärket (Falonius, 2010). Detta då de anställda har direktkontakt med kunder och kan förmedla det som varumärket står för. Eftersom det homogena tänket finns verkar det som att de anställda vet, förstår, känner stolthet och kan förmedla vad varumärket står för. De anställda visar även förståelse för att de som representanter för varumärket kan påverka den externa kundens syn på varumärket. Falonius (2010) talar även stadiet då den anställda behöver bry sig om varumärket på ett personligt plan. Tolkningen är att respondenterna känner sig som handelsbankare och därför är viktiga komponenter i det interna varumärkesarbetet.

5.1.1 Organisationskultur

Kulturen är viktig för det interna varumärket (Bergstrom *et al.*, 2002). Detta blir tydligt i Handelsbanken där allt som blir förankrat i kulturen enligt Eriksson påverkar det interna varumärket. Även tidigare bidrag har kopplat samman kulturen och det interna varumärket, exempelvis King och Grace (2008) menar att en stark kultur kan leda till en positiv inverkan på de anställda och underlätta arbetet med det interna varumärket. Eriksson menar att kulturen är av betydelsen för kontoret då allt som de gör, vilka kunder de eftersträvar att ha samt hur de konkurrerar påverkar det interna varumärkesarbetet. Det tolkas som att kulturen genomsyrar kontorets värderingar och normer samt baseras på grundläggande uppfattningar och antaganden. Delade grundläggande antaganden leder till trygghet och gemenskap (Schein, 2010). Schein (2010) talar om sin teori "Three levels of culture" som beskriver kulturen i tre delar. Den första delen *Artefakter* går att utläsa på kontoret, då Eriksson nämnde att det finns ett grundläggande antagande om hur medarbetarna ska klä sig och hur de ska agera mot kunder. Även Kristiansson (pers. med., 2015) beskriver att det finns en klar bild på kontoret över hur medarbetarna ska agera och uppfattas av kunderna, de ska vara engagerade och intresserade samt använda ett språk som gör att kunderna förstår vilket Schein (2010) beskriver som artefakter. *Värderingar och normer* innefattar vilka mål, principer eller strategier som är viktiga och som värderas högt inom organisationen (Schein, 2010). Dessa delar är något Kristiansson (pers. med., 2015) och Eriksson framhäver som tydliga i organisationen, de båda vet vad en Handelsbankare är och värderingar samt attityder är väl förankrade i organisationskulturen. Scheins (2010) sista del i teorin är *grundläggande uppfattningar och grundläggande antagande*. Eriksson menar att känslan på kontoret är att alla medarbetare är bekväma med Handelsbankens värderingar och det går att utläsa att de förmodligen har en bra bas av grundläggande antaganden samt uppfattningar om kulturen som gör att de anställda känner sig nöjda och trygga. Schein (2010) har genom litteraturen visat att grundläggande antaganden leder till trygghet och gemenskap. Detta är även fallet i Handelsbanken, men enligt Ouchi (1980) kan en stark samhörighet med andra kan även leda till klanstyrning.

Kulturen inom Handelsbanken har många gemensamma drag med det som i litteraturen benämns som klanstyrning. Kristiansson (pers. med., 2015) förklarar hur viktigt det är att få nya medarbetare att ta till sig Handelsbankens kultur och känna sig som en Handelsbankare

samt dela det som företaget står för. För att introducera nya medarbetare till företagets kultur får dessa ta del av skriften Mål och Medel (Kristiansson, pers. med., 2015). Även Eriksson nämner skriften som ett hjälpmedel för att ta till sig Handelsbankens kultur och få en förståelse för varumärket. Det kan utläsas att det finns en klanstyrning i Handelsbanken då ett likatänk bland annat råder över hur alla på kontoret bör agera. Att i en grupp ha en gemensam bild över hur var och en bör agera bekräftas av Ouchi (1980) som beskriver det som att när människor arbetar oberoende av varandra men ändå känner samhörighet med andra genom exempelvis delade värderingar lyder de under klanstyrning. Klanstyrning är ett effektivt sätt för ledningen att få de anställda att arbeta mot samma mål enligt Macintosh (1985). Det kan tolkas som att en för stark klanstyrning kan vara negativt för organisationen då ett likatänkande, eller grupptänkande, kan hämma kreativiteten. Klanstyrningen kan även utifrån empirin tolkas som att nya medarbetare som ska skolas in i organisationen riskerar att inte ta till sig kulturen och på så sätt inte passar in. Konsekvensen av detta kan vara att den nyanställda väljer att avsluta sin anställning. Eriksson menar att det homogena tänket är en styrka hos Handelsbanken, att medarbetaren inte ser eventuella brister eller negativa aspekter med det kan bero på att denne är en del av Handelsbanken. Ouchi (1980) hävdar att klanstyrning kan leda till en hög grad av måluppfyllelse, detta är även fallet i Handelsbanken. I sin årsredovisning (Handelsbanken, 2015) noterades att banken 43 år i rad har haft en bättre lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker på hemmamarknaderna och enligt Eriksson och Kristiansson (pers. med., 2015) är det en av deras målsättningar. Ouchi (1980) beskriver att när alla medarbetare har samma värderingar kan det leda till en hög grad av måluppfyllelse, vilket innebär att de anställda och organisationen har samma mål.

5.1.2 Vision

En stark vision kan göra att ett bra arbete utförs av de anställda (Collins & Porras, 1996). Under intervjuerna med kontorschefen och medarbetaren på Handelsbankens kontor i Luthagen framkom att de båda hade vetskap om företagets vision, detta tyder på att visionen hos Handelsbanken i Luthagen är stark samt att en vetskap om dess budskap finns. Bolman och Deal (2011) definierar vision som hur företaget vill att framtiden ska se ut. Eriksson menade att den framtida visionen kunde likställas med kontorets affärsmål och även Kristiansson (pers. med., 2015) talade om detta affärsmål. Barrow och Mosley (2005) talar istället om varumärkets vision vilket de menar är hur organisationen vill att företaget ska uppfattas och upplevas. Det finns ett affärsmål som är visionen för Handelsbanken i Luthagen (pers. med., Kristiansson 2015), dock fanns inte en uttalad vision för varumärket. Anledningen till att respondenterna inte talar om visionen av varumärket kan vara att de inte är medvetna om att möjligheten att ha det finns. En annan anledning kan vara att centrala Handelsbanken medvetet har valt att bara ha ett affärsmål (vision) för att två visioner skulle kunna vara onödigt eller leda till förvirring om inkonsekvens och missförstånd mellan de finns. Det upplevdes dock under intervjuerna som att en vision för varumärket skulle kunna uttalas, vilket då skulle vara att skapa långsiktiga relationer med kunder.

Visionen är en viktig del i arbetet med att få ut vad varumärket ska representera för kunderna (Miles & Mangold, 2005; Harris & De Chernatony, 2001). Under intervjuerna uttryckte inte respondenterna något om processen att ta del av visionen men Eriksson menade att de hade olika verktyg för att nå visionen och ett sätt att bedriva bank på så att visionen skulle nås. Kristiansson (pers. med., 2015) påpekade att för att nå visionen eller affärsmålet som han kallade det för behövdes nöjda kunder och samtidigt så låga kostnader som möjligt. Det verkar därför inte som att de i enlighet med Harris och De Chernatony (2001) kontinuerligt

utbildas om visionen men att de vet hur de ska agera för att nå den samt har den klart för sig, vilket kan innebära att kontinuerlig utbildning om visionen inte är nödvändigt. De båda respondenterna definierade visionen nästan ordagrant och presenterade verktyg för att nå den. Den tydliga vetskapen om visionen hos respondenterna tyder på att den är stark. Kristiansson (pers. med., 2015) utvecklar visionen betydelse då han säger att den kan leda till nöjdare kunder samt att den på sikt kan bidra till en bra bas för fortsatt utveckling av verksamheten. Det kan tyda på att visionen på Handelsbankens kontor i Luthagen är av betydelse för det interna varumärkesarbetet och något som det på kontoret läggs ned tid och energi på då visionen kan påverka kunderna i längden. Visionen verkar därför vara en viktig del i det interna varumärkesarbetet vilket styrks av litteraturen (Falonius, 2010; Miles & Mangold, 2005; Harris & De Chernatony, 2001). För att nå ut med visionen krävs att ledningen i organisationen använder sig av en bra intern kommunikation (Harris & De Chernatony, 2001).

5.1.3 Intern kommunikation

En fungerande kommunikation är viktig då dagens marknader förändras snabbt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Detta verkar vara fallet på Handelsbankens kontor i Luthagen då Kristiansson (pers. med., 2015) menar att det är viktigt att hänga med i de förändringar som sker på marknaden och sätten att kommunicera på. Den interna kommunikationen är en viktig del i det interna varumärkesarbetet (Harris & De Chernatony, 2001; Bergstrom *et al.*, 2002; Evanschitzky *et al.*, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007). Detta blir tydligt på Handelsbanken i Luthagen då Kristiansson (pers. med., 2015) sammanfattar den interna kommunikationens roll med orden: *"Allt handlar om kommunikation. Kommunikation är viktigt"*. Under intervjuerna talade respondenterna positivt om den interna kommunikationen på kontoret. När exempel på svårigheter med kommunikationen efterfrågades ansåg de båda respondenterna att de på kontoret hade den bästa typen av kommunikation. Det bör ha i åtanke att andra respondenter hade kunnat ge annorlunda svar, exempelvis att kommunikationen inte upplevdes som den bästa typen.

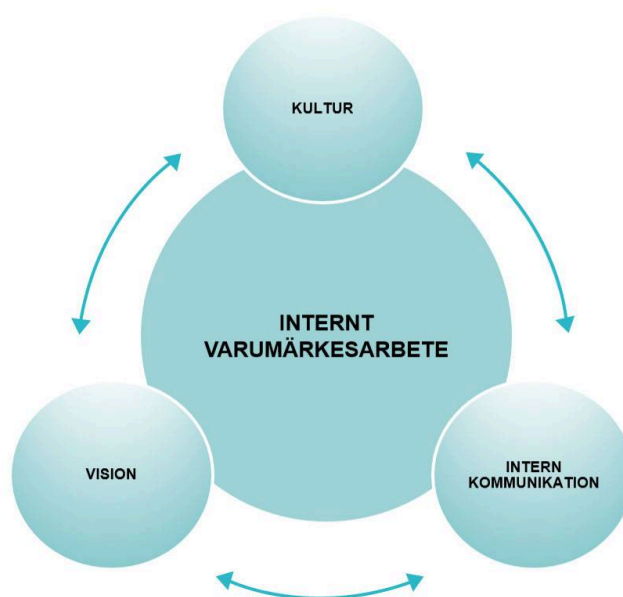
På kontoret skickas det konsekventa meddelanden enligt Kristiansson (pers. med., 2015) som påstår att om en fråga ställs till chefen, kommer medarbetaren att svara samma sak som chefen. Det är av vikt att konsekventa meddelanden skickas genom hela organisationen, detta för att medarbetarna ska ges möjligheten att veta, förstå samt uppleva det varumärke som organisationen vill ha (Miles & Mangold, 2004). Som tidigare nämnts uttryckte de båda respondenterna visionen likartat, det tyder på att konsekventa meddelanden skickas inom kontoret. Utifrån empirin kan det utläsas att konsekventa meddelanden är något som Handelsbanken i Luthagen är medvetna om och har i åtanke.

Eriksson menar att det på kontoret är en ständigt pågående dialog. Detta kan kopplas till kommunikationsprocessen inom organisationen som antingen kan ses ur ett transmissionssynsätt eller ett meningsskapande synsätt (Falkheimer & Heide, 2007). På kontoret beskriver en meningsskapande syn bäst kommunikationsprocessen utifrån intervjuarnas tolkning, dock kan ett transmissionssynsätt finnas men att det inte framkom under empiriinsamlingen. Anledningen till att intervjuarna finner detta synsätt bäst är bland annat för att Kristiansson (pers. med., 2015) framhäver att han försöker ha en närvarande roll och samtidigt en naturlig kontakt med de anställda. Vidare menar han att när beslut ska fattas och strategier läggas upp görs detta i samspel med de anställda men att han har sista ordet. Kristiansson (pers. med., 2015) talar om att beslutsprocessen sker i samspel med de anställda

och att det är en ständig dialog mellan honom och de anställda. Feedbacksystemet tyder även på att det är ett meningsskapande synsätt på kontoret. Eriksson säger att all feedback utgår från en rak kommunikation vilken kan vara både vara formell och informell. Kristiansson (pers. med., 2015) beskriver feedbacksystemet på ett liknande sätt. Det kan tolkas som att de två olika typerna av feedback är en ständig dialog mellan de anställda samt mellan de anställda och chefen. Det meningsskapande synsättet är en ömsesidig dialog mellan de parter som ingår (Larsson, 2014) och processerna sker i samspel med andra personer (Falkheimer & Heide, 2007) vilket är fallet i Handelsbanken.

5.2 Sammanfattande diskussion och förslag till ett teoretiskt ramverk

Diskussionen tyder på att kultur, vision och intern kommunikation, både utifrån teorin och empirin, påverkar internt varumärkesarbete men även att dessa aspekter påverkar varandra. Nedan presenteras ett förslag på ett teoretiskt ramverk (se figur 2) över aspekter som är viktiga för ett tjänsteföretag i det interna varumärkesarbetet och hur dessa påverkar varandra. Diskussionen förklarar hur dessa aspekter påverkar det interna varumärkesarbetet och nedan presenteras en beskrivning av hur dessa aspekter påverkar varandra. Eriksson menar att en god intern kommunikation är en förutsättning för att förmedla visionen inom varje enhet på kontoret och en tolkning är att visionen påverkar kommunikationen eftersom den är av betydelse för hur de på kontoret i Luthagen bedriver bankverksamhet. Kristiansson (pers. med., 2015) framhäver att det gäller att ha en liknande syn på visionen vilket är en process där organisationskulturen spelar en viktig roll. Visionen har även betydelse för kulturen då respondenterna talar om skriften Mål och Medel som bland annat innefattar visionen, alla medarbetare får ett exemplar av Mål och Medel och visionen blir på så sätt förankrad i samt påverkar kulturen. Utifrån empirin tolkas att kulturen på Handelsbankens kontor i Luthagen innefattar trygghet och gemenskap. Detta påverkar i sin tur den interna kommunikationen då Eriksson anser att alla kan prata med alla om allting och att det är högt i tak, vilket styrks av Kristiansson (pers. med., 2015). Som ovan nämnts tyder även diskussionen på att Mål och Medel använts som ett kommunikationsmedel. Detta då Eriksson framhäver att skriften bidrar till att medarbetarna tar till sig och förstår Handelsbankens kultur. Slutligen visar figur 2 hur ett företag kan förhålla sig till sitt interna varumärkesarbete genom att ta hänsyn till att de olika aspekterna behöver samverka då de kan påverka varandra. I andra tjänsteföretag kan andra aspekter visa sig vara relevanta. Det ramverk som nedan presenteras är därför bara en början för vad som påverkar det interna varumärkesarbetet för tjänsteföretag.



Figur 2. Förslag till ett teoretiskt ramverk över de aspekter som är viktiga i det interna varumärkesarbetet för tjänsteföretag, och hur dessa aspekter påverkar varandra.

6 Slutsatser

Syftet var att undersöka hur medarbetarna i ett företag inom tjänstesektorn förhåller sig till och arbetar med sitt interna varumärke. Detta för att bidra till teorin kring internt varumärkesarbete. Studien kan även fungera som vägledning för företag som arbetar med internt varumärkesarbete. Empirin visar att Handelsbanken i Luthagen ser det interna varumärket som en viktig aspekt i att förmedla varumärket externt. I och med att Handelsbanken är ett tjänsteföretag där de anställda har daglig kontakt med kunderna blir detta extra viktigt, då det interna varumärket är nära knutet till det externa varumärket. Tydligt är också att Handelsbanken förhåller sig till sitt interna varumärke på ett djupare plan än den traditionella varumärkeslitteraturen. De ”lever” sitt varumärke och arbetet med varumärket blir en naturlig del av att vara anställd i företaget, vilket hänger nära samman med aspekter som kultur, vision och intern kommunikation.

Varumärket genomsyrar kontoret i Luthagen och de arbetar med det interna varumärket i organisationskulturen, visionen och den interna kommunikationen. Respondenterna menar att kulturen har stor betydelse för det interna varumärkesarbetet då allt de gör påverkar varumärkesarbetet och, i slutändan, även kunden. Arbetet med organisationskulturen på kontoret syns tydligt, bland annat i hur de klär sig men även hur de beter sig mot kunder. Det kan utläsas att kontoret i Luthagen har en stark klanstyrning vilket innebär att trygghet och gemenskap skapas, uppfattningen är att de anställda känner sig som ”handelsbankare”. Det kan dock vara negativt med denna klanstyrning eftersom det kan hämma kreativiteten på kontoret och göra att nya medarbetare inte känner att de passar in. Det finns en stark vision på kontoret i Luthagen och enligt respondenterna är visionen en förutsättning för att kunna bedriva bankverksamhet på ett sätt som de tror på. Det framkom att visionen bland annat är viktig för att kunna få nöjda kunder men det framkom inte att kontoret kontinuerligt utbildas om den. De anställda vet dock hur de ska agera för att nå visionen vilket kan innebära att kontinuerlig utbildning om visionen inte är nödvändig. Respondenterna hade en klar och gemensam bild av vad organisationens vision var och en tolkning är därför att kontoret på ett bra sätt bör kunna leverera och representera det som visionen står för. Det framkom att en god intern kommunikation är av vikt på kontoret då det påverkar allt de gör. För att ha en god intern kommunikation arbetar Handelsbanken i Luthagen aktivt med den interna kommunikationen, exempelvis genom att skicka konsekventa meddelanden på kontoret för att inte skapa förvirring, men även genom att ha en ständigt pågående dialog mellan anställda och chefer.

Utifrån teorin och empiriinsamlingen har ett förslag till ett teoretiskt ramverk över de aspekter som är viktiga i det interna varumärkesarbetet för tjänsteföretag presenterats. Ramverket föreslår även hur aspekterna kultur, vision påverkar varandra. Diskussionen tyder även på att organisationskultur, vision och intern kommunikation samverkar med varandra. En slutsats är därför att ett företag kan förhålla sig till sitt interna varumärkesarbete genom att ta hänsyn till att dessa aspekter samverkar och därmed ha ett enhetligt angreppssätt.

Denna studie bidrar till att fylla det teoretiska gapet som finns mellan det interna varumärket och de anställda, där tidigare forskning främst har fokuserat på samspelet mellan det externa varumärket och kunden. Denna studie fokuserar på att fylla gapet som finns mellan det interna varumärket och de anställda och har valt att rikta in sig på viktiga aspekter för det interna varumärkesarbetet. Ett bristande internt varumärkesarbete kan göra det svårt för tjänsteföretag att förmedla varumärkets budskap till de externa intressenterna och kan bland annat leda till minskat förtroende hos kunderna, ökade kostnader samt missnöjd personal.

6.1 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att undersöka ytterligare aspekter som kan påverka det interna varumärkesarbetet samt varandra för att bidra till en större förståelse och kunskap kring arbetet med det interna varumärket ur ett företagsperspektiv. Vidare forskning kan även vara att göra en jämförande studie på ett annat tjänsteföretag, för att se vilka aspekter som blir av betydelse i den studien.

Referenser

Skriftliga referenser

- Amnéus, A. (2011). *Allt du behöver veta om varumärken*. Upplaga: 1:1. Malmö: Liber AB.
- Balmer, J.M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), ss. 248-291.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005) *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work* Chichester: John Wiley Sons.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, vol. 5(2/3), ss. 133-142.
- Bolman, G.L., & Deal, E.T. (2011). *Nya perspektiv på organisation och Ledarskap*. Upplaga 4:2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber AB.
- Carey, J.W. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. Routledge, New York.
- Christensen, L.T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and image revisited: a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), ss. 292-315.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, vol. 74(5), ss. 65-77.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, vol. 15(1-3), ss. 157-179.
- De Chernatony, L., Cottoma, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communication service brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, vol. 26(8), ss. 819-836.
- De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Business Research*, Volume 46(2), ss. 181-192.
- Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organisationskommunikation. Ett forskningsfält på frammarsch. *Nordicom Information*, vol. 23(3), ss. 77 – 86.
- Davies, G., & Roper, S. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, vol. 44(5), ss. 567-590.
- Diamantopoulos, A., & Löhdorf, B. (2014). Internal Branding - Social Identity and Social

Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, vol. 17(3), ss. 310-325.

Echeverri, P., & Edvardsson, B. 2012. *Marknadsföring i Tjänstekonomin*. Lund: Studentlitteratur AB.

Evanschitzky, H., Punjaisri, K. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, vol. 20(2), ss. 209-226.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Malmö: Holmberg.

Falonijs, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut: en handbok i internt varumärkesarbete*. Malmö: Liber AB.

Grönroos, C. (2013). *Service management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Upplaga 2:3. Malmö: Liber AB.

Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), ss. 441-456.

Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, vol. 37(7/8), ss. 1041-1064.

Hatch, M.J., & Schultz, M. (2001) Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, vol. 79(2), ss. 128–134.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.

Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10(4), ss. 302-314.

Karlsson, T., Wallström, Å. & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, vol. 16(1), ss. 40-50.

Kay, M.J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, vol. 40(7/8), ss. 742-760.

Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, vol. 25(6), ss. 740-759.

- King, C., & Grace, D. (2008) Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Brand Management*, vol. 15(5), ss. 358–372.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication. Theory and practice*. New York: Longman.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Social constructionism and entrepreneurship: Basic assumptions and consequences for theory and research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 15(1), ss. 25-47.
- Macintosh, B.N. (1985). *The Social Software of Accounting and Information Systems*. Chichester: Wiley.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15(3), ss. 221-234.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, vol. 3:2(3), ss. 65-87.
- Miles S. J., Mangold G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding, *Business Horizons*, vol. 48, ss. 535-545.
- Mitchell, C. (2002) Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, vol. 80(1), ss. 99-101, 103-5, 126.
- Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, vol. 73(9), ss. 122-142.
- Olsen, M. (1992). *Kvalitet I Banktjänster: Privatkunders upplevda problem med banktjänsterna studie med hjälp av kritisk- händelse- metod*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Ouchi, G. W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, ss. 129-141.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15(1), ss. 37 – 47.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, vol. 45, ss. 1521-1537.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, vol. 15(1), ss. 57 – 70.

- Robson, C. (2011). *Real World Research*. 3. ed. Chichester: Wiley.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schole, E. (1997). *Gower Handbook of internal communication*. England: Gower Publishing.
- Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana and Chicago, University of Illinois Press.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Stafford, G., Vanc, A. & White, C. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, vol. 22(1), ss. 65-84.
- Starrin, B., & Svensson, P. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Universum. (2012). Tron på varje medarbetare bygger Handelsbankens framgång. *Number one*.
- Urde, M. (1994). Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11(3), ss. 18-32.
- Verčič, A.T., Verčič, D. & Sriramesh. K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, vol. 38, ss. 223-230.
- van Dick, R. (2001). Identification in organisational contexts: linking theory and research from social and organisation psychology. *International Journal of Management Review*, vol. 3(4), ss. 265-83.
- Varey, R.J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, vol. 4(4), ss. 328-340.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12(2), ss. 177-198.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer-branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, vol. 26, ss. 56–73.

Rapporter

Handelsbanken. (2015). *Årsredovisning 2014*. Stockholm. Tillgänglig: [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_14_bokslut/\\$file/hb_14_bokslut.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_14_bokslut/$file/hb_14_bokslut.pdf) (2015-05-08).

Svenskt kvalitetsindex (SKI), 2014. *SVENSKT KVALITETSINDEX- Bank 2014*. Tillgänglig: http://www.kvalitetsindex.se/images/stories/Rapporter/Bank/SKI_Bank_2014.pdf (2015-04-28).

Internet

Entrepreneur (www, entrepreneur.com)

1. Branding, 2015-05-24
<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/branding>

Nationalencyklopedin, NE, (www. Ne.se)

1. Groupthink, 2015-05-22.
<http://.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/groupthink>

Svenska Handelsbanken (www. Handelsbanken.se)

1. *Om oss*, 2015-05-09.
<http://www.handelsbanken.se>

Universum (www.universumglobal.com)

1. *Handelsbanken's employer attractiveness*, 2015-04-20.
<http://universumglobal.com/rankings/company/handelsbanken/>
2. *Om undersökningen 2014*, 2015-04-20.
<http://sverigesbastaarbetsgivare.shortcut.nu/om-undersokningen/>
3. *Sveriges bästa arbetsgivare 2013*, 2015-04-20.
<http://universumglobal.com/sveriges-basta-arbetsgivare-2013/>

Personliga meddelanden

Kristiansson, B. Kontorschef, Bankdirektör på Handelsbanken, personlig intervju, på Handelsbankens kontor i Luthagen, Uppsala. 2015-05-06.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide kontorschef

Vad är din titel/position i företaget?

Hur länge har du arbetat i företaget?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur skulle du beskriva begreppet internt varumärkesarbete?

Hur lyder Handelsbankens vision?

Hur ser det interna varumärkesarbetet ut?

Tror du att det är viktigt att arbeta/lyckas med det interna varumärkesarbetet?

Vilka förväntningar finns det på de anställda i deras arbete med att förmedla visionen för varumärket?

Gör ni något speciellt för att få en likadan syn på varumärket från alla i organisationen?

Vad anser du är svårigheterna med att kommunicera varumärket till de anställda? Misstolkningar?

Hur viktigt anser du att kommunikationen är i arbetet med det interna varumärkesarbetet?

Hur ser kommunikationsprocessen ut i företaget?

Vilka kommunikationskanaler används för att kommunicera varumärket internt?

Om den interna kommunikationen av varumärket var sämre, skulle det påverka företaget negativt?

Hur är ditt sätt att ge feedback, hur tas den emot och vilken kanal använder du för att kommunicera den?

Hur arbetar ert företag med intern kommunikation och informationsspridning?

Hur tror du den interna kommunikationen kan förbättras

Bilaga 2 - Intervjuguide medarbetare

Vad är din titel/position i företaget?

Hur länge har du arbetat i företaget?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Vad tycker du att Handelsbankens varumärke står för?

Hur tycker du att ni arbetar med ert varumärke?

Hur försöker du kommunicera varumärket mot kund?

Hur sker den interna kommunikationen?

Hur väl tycker du att den interna kommunikationen fungerar?

Känner du att det är högt i tak, att du kan fråga chefen om vad som helst och komma med förslag/kritik?

Hur viktigt anser du att kommunikationen är i arbetet med det interna varumärkesarbetet?

Hur kan den interna kommunikationen förbättras?

Vad har Handelsbanken för vision?

Hur ser feedback i organisationen ut?

Ert sätt att ge feedback, hur tas den emot?

Era chefers feedback till er?

Vad tror du är viktigt för att lyckas med det interna varumärkesarbetet?